

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра экономики и менеджмента

**Управление инновационной деятельностью коллектива ДОУ в условиях
реализации ФГОС нового поколения**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ С.Л. Фоменко

Исполнитель:
Важенина Наталья Николаевна,
обучающийся МЕН-1601z группы
3 курса заочного отделения

подпись

Руководитель:
Попова Нина Евгеньевна,
канд.пед.наук, доцент

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ ДОУ В УСЛОВИЯХ ВВЕДЕНИЯ ФГОС НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ | 9 |
| 1.1. Сущность и роль инноваций в развитии системы общего образования | 9 |
| 1.2. Инновационная деятельность в системе общего образования как объект управления | 17 |
| 1.3. Определяющие факторы и приоритетные направления развития ДОУ в условиях модернизации образования | 25 |
| 1.4. Теоретическая модель управления инновационной деятельностью коллектива ДОУ в условиях введения ФГОС нового поколения | 30 |
| Выводы по главе 1 | 46 |
| ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОЛЛЕКТИВА ФИЛИАЛА МДОУ ДЕТСКИЙ САД «ДЕТСТВО» Д/С № 536 В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ ФГОС НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ | 48 |
| 2.1. Оценка действующих условий реализации педагогической модели управления инновационной деятельностью в филиале МБДОУ Детский сад «Детство» д/с № 536 | 48 |
| 2.2. Анализ опыта и эффективности инновационной педагогической деятельности в д/с № 536, методики отбора инновационных проектов и системы управления инновациями в МБДОУ «Детство» | 62 |
| 2.3. Направления повышения эффективности управления инновационной деятельностью коллектива ДОУ и совершенствования организационно- педагогических условий инновационной активности коллектива ДОУ | 81 |
| Выводы по главе 2 | 91 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 94 |
| СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ | 98 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования проблем управления инновационной деятельностью коллективов дошкольных образовательных организаций в настоящее время определяется несколькими факторами.

Прежде всего, в соответствии с новым Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» № 273 одними из важнейших составляющих деятельности образовательных организаций в России были названы экспериментальная и инновационная деятельность.

Как закреплено в п.1 ст.20 закона, целью осуществления экспериментальной и инновационной деятельности в сфере образования является обеспечение модернизации и развития системы образования с учетом основных направлений социально-экономического развития РФ, реализации приоритетных направлений государственной политики РФ в сфере образования.

Инновационная педагогическая деятельность в ДООУ должна сегодня рассматриваться не только как актуальный тренд системы образования в стране, но и как важнейший инструмент обновления этой системы, ее модернизации, приведения в соответствие с актуальными тенденциями развития сферы образования в мире.

Детализируя особенности инновационной деятельности в сфере образования, закон № 273 определяет, что подобная деятельность может вестись в форме реализации инновационных проектов и программ. При этом в осуществлении инновационной педагогической деятельности в сфере образования могут принимать участие любые организации, осуществляющие образовательную деятельность и их объединения (п.3 ст. 20 закона).

В соответствии с п.4 ст. 20 закона предусматривается возможность получения образовательными организациями России (в том числе дошкольными) особого статуса – федеральных и региональных

инновационных площадок. Целью присвоения такого статуса ДООУ может выступать необходимость поддержки реализации инновационных проектов и программ, имеющих существенное значение для обеспечения развития системы образования той или иной территории.

Во-вторых, в России недавно были приняты Федеральные государственные образовательные стандарты нового поколения, в т.ч. ФГОС дошкольного образования. Само по себе внедрение положений нового ФГОС ДО представляет собой инновационный процесс. Кроме того, ФГОС ДО нового поколения предполагает разнонаправленную модернизацию дошкольного образования, включая в том числе внедрение инноваций в содержание образования, т.е. в образовательные программы; реализацию инноваций во внутренней организации деятельности образовательного учреждения (в управляющей системе, в организации образовательного процесса); осуществление инноваций в сфере взаимодействия педагогов и детей, педагогов и родителей и т.д. Помимо этого, ФГОС ДО нового поколения ориентирован на постоянное осуществление педагогических инноваций в методиках, технологиях, формах, методах, приемах, средствах образовательного процесса в ДООУ. Таким образом, идеи инноватики и ценности инновационной деятельности пронизывают собой насквозь текст ФГОС ДО нового поколения.

Современный ФГОС ДО ориентирует инновационную педагогическую деятельность в дошкольных образовательных организациях на улучшение способности педагогической системы образовательного учреждения достигать качественно более высоких результатов образования.

Анализ показывает, что в настоящее время актуальность поиска путей эффективного управления инновационной деятельностью коллективов дошкольных образовательных организаций является очевидной, исходя из изменившихся требований федерального закона «Об образовании в РФ» и принятого ФГОС ДО нового поколения.

В то же время существующая практика работы дошкольных образовательных организаций России является противоречивой. С одной стороны, все активнее складывается понимание значимости и необходимости педагогических инноваций в ДООУ. С другой стороны, многие дошкольные образовательные организации еще не готовы к эффективной управленческой работе в данной сфере, не овладели необходимыми механизмами управления инновациями, работают по старым схемам и моделям, что не позволяет в полной мере раскрыть инновационный потенциал как педагогов ДООУ, так и в целом коллективов детских садов.

Объектом исследования в диссертационной работе является инновационная деятельность в дошкольных образовательных организациях России в условиях реализации ФГОС ДО нового поколения.

Предмет исследования – особенности управления инновационной деятельностью коллектива ДООУ в условиях реализации ФГОС ДО нового поколения.

Целью исследования стала разработка механизмов повышения эффективности управления инновационной педагогической деятельности коллектива ДООУ в условиях реализации ФГОС ДО нового поколения.

Для достижения поставленной цели в работе определены следующие **задачи** исследования:

- 1) изучить теоретические основы управления инновационными процессами ДООУ в условиях введения ФГОС нового поколения;
- 2) оценить условия, опыт реализации и эффективность педагогической модели управления инновационной деятельностью в филиале МБДОУ Детский сад «Детство» - д/с №536;
- 3) разработать мероприятия по повышению эффективности управления инновационной деятельностью коллектива ДООУ и осуществить их практическую проверку.

Гипотеза исследования состоит в том, что управление инновационной деятельностью коллектива ДООУ в условиях реализации ФГОС ДО нового поколения будет эффективной, если:

- в дошкольной образовательной организации будут разработаны и приняты необходимые локальные правовые акты, регулирующие инновационную деятельность внутри ДООУ;
- в дошкольной образовательной организации разработана индивидуализированная модель управления инновационной деятельностью с учетом ее функционирования в рамках сетевых образовательных структур;
- система материального стимулирования в дошкольной образовательной организации будет среди прочего зависеть и от показателей инновационной активности и показателей эффективности инновационной педагогической деятельности коллектива ДООУ.

Теоретическую основу исследования составили разработки зарубежных и отечественных ученых в области инноватики, особенностей осуществления инновационной педагогической деятельности в системе дошкольного образования России, научно-практические разработки ученых-практиков, касающиеся внедрения отдельных механизмов, инструментов, технологий управления инновационной деятельностью в ДООУ.

Нормативно-правовую основу исследования составили Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования России нового поколения, а также локальные нормативные правовые акты МБДОУ Детский сад «Детство».

Методологической базой исследования стали такие методы научного исследования, как: метод анализа документов, описательный метод, нормативный метод, сравнительно-типологический метод, метод моделирования, статистический метод, графический метод, табличный метод.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в теоретическом обосновании современных подходов к комплексному и многоуровневому управлению инновационной педагогической деятельности коллектива ДООУ в условиях реализации ФГОС ДО нового поколения.

Теоретическая значимость диссертационной работы состоит в обобщении теоретических взглядов современных исследователей на проблемы управления инновационной деятельностью дошкольных образовательных организаций в условиях внедрения ФГОС ДО нового поколения.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в том, что по результатам исследования опыта управления инновационной деятельностью МБДОУ Детский сад «Детство» выявлены проблемы, нуждающиеся в решении, и предложены инструменты улучшения модели управления инновационной деятельностью ДООУ в условиях ФГОС ДО нового поколения.

Положения, выносимые на защиту:

- определена сущность инновационной деятельности в системе дошкольного образования; выявлено, что она представляет собой особый вид педагогической деятельности, творческий процесс по планированию и реализации педагогических новшеств, направленных на повышение качества образования, как социально-педагогический феномен, отражающий творческий потенциал педагога; инновационная деятельность в ДООУ – это целостный процесс, который развивается по этапам и позволяет ДООУ перейти на более качественную ступень своего развития в процессе создания, разработки, освоения, использования и распространения педагогических инноваций;
- обосновано, что управление инновационной деятельностью в ДООУ носит уровневый характер (при этом выделяется четыре основных уровней управления инновациями);

- предложена разработка локального нормативно-правового акта для управления инновационной деятельностью в сетевом объединении детских садов «Детство» – Положения об инновационной деятельности МБДОУ - детский сад «Детство»;
- разработана и обоснована модифицированная модель поэтапного управления инновационной деятельностью с учетом особенностей сетевого взаимодействия входящих в сеть МБДОУ - детский сад «Детство» детских садов-филиалов;
- представлены и обоснованы рекомендации по включению в существующую модель стимулирования труда коллективов ДОУ критериев, связанных с инновационной активностью ДОУ и разработкой инновационных проектов.

Исследовательской базой работы стало Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение – детский сад «Детство» (МБДОУ «Детство») – детский сад № 536.

Магистерская работа содержит введение, две главы основной части, заключение и список литературы из 45 источников. Текст работы проиллюстрирован 8 рисунками и 7 таблицами.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ ДОУ В УСЛОВИЯХ ВВЕДЕНИЯ ФГОС НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

1.1 Сущность и роль инноваций в развитии системы общего образования

В образовании России, как и во всех прочих сферах социально-экономической жизни страны в последние годы активно идут процессы модернизации. Это обусловлено тем, что, начиная с 90-х годов XX века, российское общество переживает этап коренной перестройки всего уклада своей жизни, принципов хозяйствования, глубинных идеологических и духовно-нравственных перемен. В этих условиях, когда происходит отказ от ранее существовавшей многолетней советской модели общественного устройства государству невозможно успешно развиваться и двигаться вперед без осуществления глубинных и разносторонних перемен, запуска модернизационных процессов в различных сферах общественной жизни.

Образование (в различных его ипостасях – от начального и среднего до высшего и послевузовского) не является исключением и не может находиться в стороне от единых для общества процессов модернизации. Как отмечается исследователями, «осуществление научно обоснованной модернизации российского образования является необходимым и важнейшим условием решения социально-экономических проблем, стоящих перед обществом» [18]. Модернизация и дальнейшее развитие России предполагает, во-первых, преодоление отставания от ведущих стран, а во-вторых и в главных – необходимость внедрения глубинных, сущностных инноваций во всех сферах жизни общества. Это в полной мере относится и к образовательной сфере страны.

Экспертами подчеркивается, что современная модернизация российского образования своими корнями уходит в 1990-е годы и во многом довершает собой решение поставленных тогда перед обществом задач. В то

же время она «делает существеннейший шаг вперед как в своей экономической и технологической оснастке, так и в постановке новых образовательных задач, отвечающих требованиям времени» [47, с.6].

Происходящая в наши дни модернизация образования Российской Федерации призвана дать ответ на два важнейших вызова современности: во-первых, на вызов незавершенного исторического действия, предпринятого в ходе образовательной реформы 1990-1992 гг., а во-вторых, на вызов современности, связанный с необходимостью скорейшего удовлетворения актуальных и перспективных потребностей развития страны. Эти потребности современной России в новом тысячелетии являются доминантой процессов модернизации системы образования.

Важнейшей составляющей частью комплексных и сложных процессов модернизации отечественного общего образования являются инновации. Это обусловлено тем, что инновации (т.е. различного рода нововведения, новшества) двигают развитие системы образования вперед, способствуют социальному прогрессу в ней. По своей сути инновации выступают основной формой превращения теоретических знаний в материальное благосостояние и составляют ключевой элемент развития и основной показатель конкурентоспособности образовательной сферы государства.

Под инновацией (англ. innovation – нововведение, новаторство) понимают «инвестицию в новацию» как результат практического освоения нового процесса, продукта или услуги. Термин «инновация» вошел в исследовательский язык в 30-е гг. XX в. В рамках операционального определения инновации противопоставлялись традиционным формам действия, мышления и организационного поведения.

В настоящее время существует множество трактовок термина «инновации». Так, Б. Твист определяет инновацию как процесс, в котором изобретение или идея приобретают экономическое содержание [25, с.14]. Б.Санто понимает под инновацией общественный технический экономический процесс, который через практическое использование идей и

изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий [1, с.34]. М.Портер трактует инновацию как новую научно-организационную комбинацию производственных факторов, мотивированную предпринимательским духом [8, с.22].

Все разнообразие имеющихся подходов к определению инноваций можно разделить на два блока:

- понимание инноваций как творческого процесса (Т. Брайан, В.Г. Медынский, Ф. Никсон, Б. Санто, Б. Твисс и др.);
- понимание инноваций как результата творческой (инновационной) деятельности (И.Т. Балабанов, Л.М.Гохберг, А. Левинсон, И.Н. Молчанов, Р.А. Фатхутдинов и др.) [14, с. 68].

Оба подхода следует признать верными, поскольку инновации – это комплексный феномен, охватывающий собой и процесс разработки чего-то нового, и результат такового процесса.

В рамках первого (процессного) подхода инновацией считается комплексный процесс, который в себя включает разработку, внедрение в производство и коммерциализацию новых потребительских ценностей – товаров, техники, технологии, организационных форм и т.д.

В рамках второго (объектного) подхода инновация характеризуется как особый объект – результат научно-технического прогресса (это может быть новая технология, техника или продукт) [9, с. 62].

Инновации в широком смысле подразделяются на научно-технические и социальные. Сфера общего образования России имеет дело в первую очередь именно с социальными инновациями, поэтому именно на них целесообразно сосредоточить основное внимание.

Термин «социальные инновации», с содержательной точки зрения, является очень емким. Так, например, социальными инновациями называют «явления в социальной сфере общества, которых не было на предыдущей стадии его развития и которые возникли естественным образом либо введены по инициативе субъектов управления» [21, с.11].

Однако более точное определение социальных инноваций, на наш взгляд, дал А.Б. Докторович. Согласно его подходу, социальные инновации – это инновации, нацеленные на гармоничное, сбалансированное развитие человека и общества, сберегающее и рациональное использование трудового капитала [22].

Под социальными инновациями также целесообразно понимать новые социально-экономические институты, результаты общественных реформ, изменения правил игры, типичных моделей поведения [41, с.18].

Наконец, с социальных позиций инновациями можно называть различные нововведения в социальной жизни общества, которые способствуют разрешению противоречий, возникающих в условиях его нестабильности и неоднородности, сосуществования различных аксиологических систем, усиления процессов социальной мобильности, когда многие из традиционных методов и форм обеспечения социальных гарантий оказываются неспособными к практическому применению [34, с. 7-8]. Подытоживая различные трактовки, можно представить обобщенную теоретическую модель инноваций в целом и социальных инноваций в частности применительно к сфере общего образования России (рисунок 1).

Важнейший смысл инноваций как социального феномена в системе современного общего образования нашей страны состоит в том, чтобы целенаправленно улучшать положение различных субъектов и их групп, вовлеченных в образовательный процесс, решать проблемы, возникающие на разных уровнях системы образования, гармонизировать отношения системы общего образования страны с другими социальными подсистемами общества (культурной, духовно-нравственной и др.).



Рис.1. Теоретическая модель иноваций в системе общего образования России¹

Специфика социальных иноваций в системе образования состоит в том, что они предполагают не просто осуществление значимых изменений в тех или иных звеньях образования, но и закрепление новых социокультурных норм и образцов в сознании и поведении человека (учащегося, педагога, управленца).

Сущность социальных иноваций как феномена системы общего образования России заключается в том, что в центре внимания иновационной активности здесь всегда, так или иначе, находится сам человек, личность, его отношение к миру, его познавательные способности, духовные потребности и практические социальные действия. Поэтому

¹ Составлено автором.

применительно к педагогическому процессу инновация означает введение нового в цели, содержание, методы и формы обучения и воспитания, организацию совместной деятельности педагога и учащихся, воспитанников

Ключевые отличия инноваций в образовании как социального феномена от инноваций как научно-технического феномена заключаются в следующем:

- социальные инновации в образовании более тесно связаны с обществом и культурой; в силу этого одни и те же инновации, касающиеся образовательной сферы, могут неодинаково проявлять себя в разных странах и национальных культурах;
- социальные инновации в образовании и успешность их внедрения, реализации в значительной мере зависят от качеств людей, вовлекаемых в инновационный процесс (как от качеств самих инноваторов, так и от качеств тех, кого инновации охватывают);
- социальные инновации в образовании особенно трудно осуществлять в силу того, что подчас их параметры и результаты обладают высокой степенью неопределенности, что нередко может приводить к имитации изменений вместо их фактической реализации.

Инновации в образовательной сфере сегодня являются обязательными, поскольку они служат отправной точкой общественного прогресса и должны неразрывно следовать за коренными преобразованиями и инновациями в экономической и социальной жизни общества. Без модернизации и внедрения инноваций в образовании невозможно формировать новый тип личности, востребованный в условиях новой экономики и новых социальных реалий. Кроме того, без инноваций невозможно решение стратегических задач государства, в частности, связанных со вхождением России на правах равного партнера в мировое экономическое сообщество. Такие стратегические задачи требуют развития высоких наукоемких технологий, новшеств в технической оснащенности производства, интеграции науки и

техники, глубинной информатизации жизни общества, решения сложных экологических проблем и т.д. Они требуют людей нового типа – с гибким, нестандартным мышлением, инноваторов, активных социальных практиков, что невозможно без современной и инновационной системы образования.

В этой связи система общего образования является важным (хотя и не единственным) инструментом инновационного развития и формирования личности с принципиально новыми (инновационными) социальными качествами.

С учетом стратегических целей, стоящих перед современной системой общего образования России, социальные инновации в образовании должны быть нацелены на:

- преодоление духовного кризиса российского общества и возрождение духовности, высокой нравственности и ценностей этнокультуры;
- формирование гражданской ответственности, правового самосознания, поиск новой российской национальной идентичности, развитие внутренней самостоятельности, обеспечение межнациональной толерантности, формирование уважительного отношения к природе;
- создание инновационной экономики [26, с. 47].

В этой связи модернизация образования требует и переосмысления всего комплекса задач, стоящих перед воспитанием, обучением и развитием личности. Это можно считать первостепенным приоритетом процесса внедрения инноваций в системе общего образования России. В своей основе инновационное развитие системы образования в нашей стране предполагает такой тип изменений в образовательной среде, который отличается переходом образования различных уровней (федерального, регионального, муниципального) при сохранении единого образовательного пространства к качественно новому состоянию [26, с. 11].

Само понятие «инновационное развитие образования» включает в себя два основополагающих элемента: инновационный процесс и инновационный потенциал. Инновационный процесс – это последовательность этапов воплощения инновационных идей в системе образования в конкретный результат (от восприятия проблемы; первой концепции оригинальной идеи; исследования и разработки до выхода в инновации на рынок, ее применения и внедрения, усовершенствования и изменения) [62, с. 106].

Инновационный процесс в образовании невозможен без оценки инновационного потенциала системы образования. Он представляет собой совокупность различных видов ресурсов, необходимых для реализации инновационной деятельности в системе образования [21, с. 106].

В системе образования инновационным потенциалом обладают отдельные индивиды (например, педагоги, управленцы), целые коллективы (педагогические) или организации (школы, детские сады, вузы и пр.). На основе комплекса этих потенциалов формируется единый инновационный потенциал системы образования страны в его актуальном виде.

Важнейшую роль в развитии инноваций в системе общего образования России играет инновационный потенциал педагогов – он представляет собой совокупность социокультурных и творческих характеристик личности педагога, отражающих, с одной стороны, его готовность совершенствовать педагогическую деятельность, а с другой – наличие у него внутренних, обеспечивающих данную готовность ресурсов, средств и методов. Сюда же можно включить желание и возможность педагога развивать свои интересы и представления, искать нетрадиционные решения возникающих проблем, воспринимать и творчески воплощать уже существующие нестандартные подходы в образовании [51, с. 25].

В целях обеспечения инновационного развития системы общего образования в стране инновации в этой сфере должны быть нацелены на максимально полное раскрытие и всестороннее использование имеющегося в системе совокупного инновационного потенциала педагогов, управленцев,

педагогических коллективов и организаций, а также на производство нового знания, отвечающего требованиям современной, динамично развивающейся окружающей среды; проведение исследований и разработок с целью поиска новых форм, методов, моделей осуществления образовательной деятельности, разработку инновационных проектов по приоритетным направлениям развития системы образования в стране.

1.2. Инновационная деятельность в системе общего образования как объект управления

Современное понимание роли инноваций в системе общего образования России приводит к тому, что уже сформировалось осознание того, что инновации не должны быть разовыми явлениями в образовательных учреждениях. Их разработка и применение должны носить системный, регулярный и последовательный характер. Иначе говоря, в системе образования должна осуществляться планомерная и последовательная инновационная деятельность.

Инновационная деятельность в общем понимании – это деятельность, направленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок для расширения и обновления номенклатуры и улучшения качества выпускаемой продукции (товаров, услуг), совершенствования технологии их изготовления с последующим внедрением и эффективной реализацией на внутреннем и зарубежных рынках [35, с. 325]. Инновационная деятельность, связанная с капитальными вложениями в инновации, в экономической практике называется инновационно-инвестиционной.

Инновационная деятельность также определяется как деятельность, направленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок с последующим внедрением и реализацией на рынке с целью:

- расширения и обновления номенклатуры выпускаемых изделий, работ, услуг;
- улучшения качества продукции, работ, услуг;
- совершенствования технологии осуществления деятельности;
- повышения эффективности управления.

Однако понятие «инновационная деятельность» применяется не только в экономике, не только относительно работы коммерческих предприятий. Этот термин используется и в педагогике, и в управлении образовательными структурами. Как отмечают исследователи, понятие «инновационная деятельность» с позиций педагогики рассматривается как «вид педагогической деятельности, как творческий процесс по планированию и реализации педагогических новшеств, направленных на повышение качества образования, как социально-педагогический феномен, отражающий творческий потенциал педагога» [20].

В образовании, как и в других сферах жизни общества, инновационная деятельность всегда сопряжена с трансформацией тех или иных результатов научной (научно-исследовательской) деятельности в новый или усовершенствованный продукт. В образовании это может быть новая методика обучения, новые педагогические технологии, новые формы подачи учебного материала и пр. В целом можно говорить, что инновационная деятельность в системе образования может быть связана с внесением изменений:

- в цели, содержание, методы и технологии, формы организации и систему управления;
- в стили педагогической деятельности и организацию учебно-познавательного процесса;
- в систему контроля и оценки уровня образования;
- в систему финансирования;
- в учебно-методическое обеспечение;
- в систему воспитательной работы;

- в учебный план и учебные программы;
- в деятельность учащегося и преподавателя.

В системе образования инновационная деятельность всегда влечет за собой целый комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, которые в своей совокупности позволяют создавать инновации, внедрять их в практику работы образовательных учреждений и отдельных педагогических коллективов.

При этом предпосылками инноваций и инновационной деятельности в образовании выступают всегда и внутренние, и целый ряд внешних факторов.

В сводном виде это показано на рисунке 2.

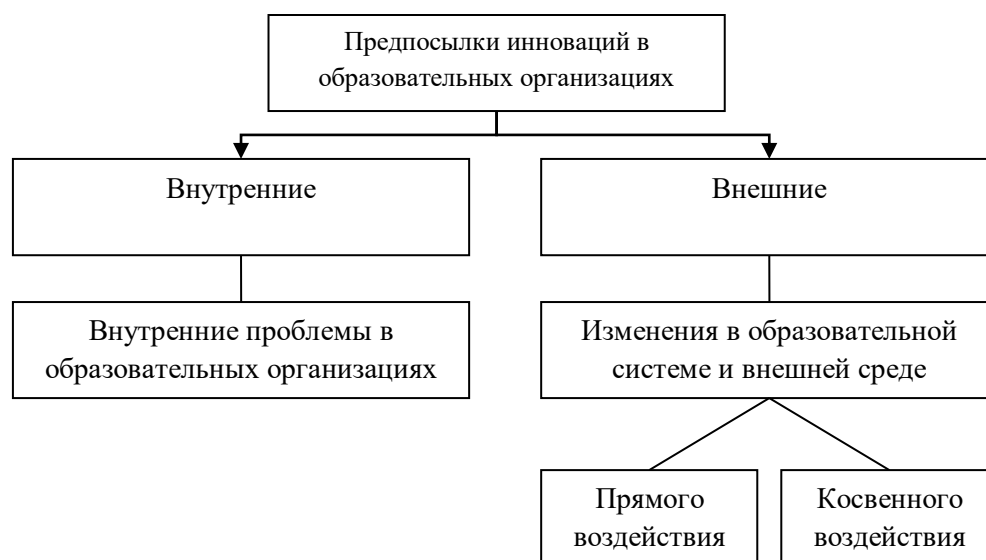


Рис.2. Предпосылки инноваций и инновационной деятельности в образовательных организациях²

В современных условиях ведение образовательными организациями инновационной деятельности не только требуется, исходя из постоянно меняющейся социальной среды функционирования учреждений образования, но и исходя из нормативных и регулятивных документов, принимаемых на уровне Правительства РФ, профильных министерств и ведомств всех

² Составлено автором.

уровней власти. Это, в частности, касается образовательных организаций, работающих в системе дошкольного образования России.

В 2013 году был издан Приказ Минобрнауки России №1155 [1], который ввел на территории России новый Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования. Этот важнейший концептуальный документ стал мощным стимулом для активизации инновационной деятельности дошкольных образовательных организаций, поскольку показал необходимость обновления и повышения качества дошкольного образования, а также введения программно-методического обеспечения дошкольного образования нового поколения, которое бы было нацелено на выявление и развитие познавательных способностей детей, а также на выравнивание стартовых возможностей выпускников дошкольных образовательных учреждений при переходе на новый возрастной этап систематического обучения в школе.

Исследователи полагают, что внедрение инноваций в работу дошкольных образовательных организаций является важнейшим условием совершенствования и реформирования в целом всей системы дошкольного образования России [12]. Именно поэтому в современных условиях руководители и педагогические коллективы дошкольных образовательных учреждений активно вовлекаются в инновационные процессы, связанные с обновлением содержания дошкольного образования, форм его реализации, методов и приемов преподнесения содержания детям.

Инновационная деятельность не является привилегией или особенностью отдельных ДОО. Сегодня в сферу инновационной активности включаются не отдельные дошкольные организации либо педагоги-новаторы, а практически каждое дошкольное учреждение. Таким образом, инновационные преобразования в дошкольном образовании России приобретают системный характер [46].

Специалистами (в частности, М.М. Поташником) выделяется целый ряд показателей, которые позволяют рассматривать дошкольное образовательное учреждение как инновационное:

- во-первых, такое ДОО ориентируется на удовлетворение постоянно меняющихся образовательных потребностей населения, в том числе путем превышения по тем или иным направлениям государственных стандартов образования (по направлениям инновационной деятельности) и путем обеспечения развития детей как за счет базового компонента, так и за счет дополнительных услуг;
- во-вторых, инновационное ДОО отличается непрерывностью инновационной деятельности и поисковым характером деятельности его педагогического коллектива;
- в-третьих, в инновационных ДОО периодически происходит изменение целей деятельности с учетом меняющихся условий функционирования образовательной системы в целом и реалиями экономической и культурной;
- в-четвертых, для инновационных ДОО, как правило, характерен высокий уровень внутреннего развития. Это проявляется, в частности, в том, что в таком ДОО создан педагогический коллектив, обладающий высоким уровнем ответственности, профессиональной подготовленности, нацеленный на тесное сотрудничество и высокую эффективность труда каждого специалиста. Кроме того, в таком ДОО высока готовность педагогов к инновационной (внедренческой) деятельности, а также создана необходима управленческая структура, базирующаяся на системно-синергетическом подходе и программно-целевом принципе управления. Есть четкое распределение функций между подразделениями и специалистами, а цели, содержание образования, методы и формы организации образовательного процесса тесно связаны между собой. Наконец, инновационном дошкольном

образовательном учреждении созданы условия, которые помогают саморегуляции и развитию творческого потенциала педагогов, имеется отвечающая современным требованиям материально-техническая база, проводится регулярное обучение педагогических кадров согласно их потребностям, интересами и имеющимся проблемам, а в самом ДОУ создан благоприятный психологический микроклимат [66, с.18].

Чтобы традиционное ДОУ превратилось в ДОУ инновационного типа, управление инновационной деятельностью в нем должно осуществляться в соответствии с актуальными прогрессивными тенденциями, происходящими в образовательном процессе, а также с учетом объективных возможностей педагогов, уровня их профессиональной и методической компетентности, готовности осваивать, внедрять и разрабатывать инновации, востребованные современной образовательной практикой.

Важнейшую роль в налаживании систематической инновационной деятельности дошкольного образовательного учреждения играет управленческая активность самого руководителя дошкольной организации и его готовность работать в условиях разработки и внедрения инноваций. Иначе говоря, руководитель ДОУ должен, прежде всего, сам обладать качествами инноватора. Это подразумевает, что он должен:

- уметь отличать реально выполнимые цели от ложных, недостижимых;
- быть готовым предложить своим подчиненным ясную, основанную на интересных идеях программу или план действий;
- твердо знать, чего хочет достичь программа, четко сформулировать, к каким результатам приведет ее реализация;
- уметь донести идеи до коллектива педагогов таким образом, чтобы они не только поняли, но и приняли их, захотели осуществить;
- иметь в коллективе группу единомышленников;
- мыслить категориями успеха [66, с. 16].

Будучи сам личностью инноваторского типа, руководитель ДООУ, как отмечается специалистами, обязательно «должен учитывать индивидуальные качества участников инновационного процесса, уровень их профессиональной компетентности, организаторские навыки, психологическую готовность к новым видам деятельности, к дополнительной педагогической нагрузке» [66, с. 16]. Без учета этих факторов эффективная инновационная деятельность в дошкольной образовательной организации невозможна.

Рассматривая общие черты инновационной деятельности в системе дошкольного образования России, можно выделить целый ряд наиболее характерных для нее тенденций.

Прежде всего, инновационная деятельность в ДООУ в современных условиях приобретает многоуровневый и разнонаправленный характер. Если в отдельные исторические периоды развития системы дошкольного образования страны речь могла идти только о каких-то определенных типах инноваций (например, технико-технологических, связанных с модернизацией материально-технической базы ДООУ, или кадровых, связанных с необходимостью обновления кадрового состава коллективов ДООУ, повышения их уровня квалификации и т.д.), то в настоящее время, как правило, осуществляется планирование и разработка инноваций в ДООУ одновременно по нескольким направлениям. Это позволяет добиваться всестороннего инновационного развития дошкольных образовательных организаций и не допускать отставания по тем или иным направлениям инноваций. Такой подход в свою очередь позволяет отказаться от «догоняющего» принципа в ведении инновационной деятельности ДООУ и перейти на принципы опережающего инновационного развития организации.

Во-вторых, сегодня в инновационную деятельность в дошкольных образовательных организациях вовлекается все больше заинтересованных субъектов. Наряду с руководителями это и педагоги, и обслуживающий персонал ДООУ, и родительский коллектив, и даже сами дети. Таким образом,

инновационная активность и инновационная деятельность дошкольной образовательной организации приобретает всеохватный (с позиции участвующих субъектов) характер, что способствует улучшению ее качества, более активному движению вперед.

В-третьих, инновационное творчество и инновационная деятельность в дошкольных образовательных организациях становится более научно обоснованной, т.к. сегодня существует уже достаточно научных исследований как по основам и принципам ведения инновационной деятельности в сфере образования, так и по основам управления инновационной активностью ДООУ. Этому также способствует и то, что к инновационной деятельности ДООУ сегодня предъявляются единые требования – они находят свое закрепление в отдельных нормативных актов федерального и регионального уровня и в дальнейшем утверждаются на уровне локальных актов отдельных дошкольных образовательных организаций.

Наконец, важной тенденцией последнего времени является то, что инновационная деятельность коллективов ДООУ перестает носить как сугубо практический, так и отвлеченно-теоретический характер. Каждая разрабатываемая педагогическая инновация в ДООУ, во-первых, получает соответствующее теоретическое научное обоснование, а во-вторых, проходит этап апробации в реальной педагогической практике. Это позволяет в процессе инновационной деятельности в ДООУ отсеивать инновации, не доказавшие свою результативность, «тупиковые» пути педагогической инноватики и, наоборот, внедрять в практику успешные, эффективные, демонстрирующие хорошие результаты педагогические инновации, экстраполируя их не только в рамках отдельных педагогических коллективов ДООУ, но и в рамках всей системы дошкольного образования России.

1.3. Определяющие факторы и приоритетные направления развития ДООУ в условиях модернизации образования

Выше уже отмечалось, что сегодня в условиях активной модернизации всей системы общего образования России происходит разнонаправленное развитие инновационной деятельности ДООУ. Это прежде всего касается уровней инноватики. Их, как правило, выделяют шесть:

- во-первых, проводятся инновации, связанные с усовершенствованием существующих (одного или более) элементов образовательного процесса ДООУ, например, кадрового, технологического и др.; подразумевающие под собой приспособление известных существующих педагогических методик, техник и технологий дошкольного образования методики к новым меняющимся условиям осуществления педагогической деятельности в ДООУ;
- во-вторых, целый ряд инноваций в дошкольном образовании связаны с рационализацией, т.е. с установлением новых правил использования уже известных специалистам педагогических средств для решения традиционных задач;
- в-третьих, инновации в дошкольном образовании могут носить характер модернизации, т.е. изменения сразу нескольких элементов действующей образовательной системы;
- в-четвертых, для системы дошкольного образования важное значение имеют инновации, представляющие собой новые эвристические решения педагогических проблем, в основе которых лежит открытие и использование новых способов, создание и использование неизвестных ранее педагогических форм, методов, средств для решения актуальных педагогических задач;
- в-пятых, можно говорить о том, что высоким уровнем инноваций в деятельности дошкольных образовательных организаций сегодня

являются педагогические изобретения. Такие инновации есть важнейший результат эффективной, как правило, многолетней опытно-практической педагогической деятельности, в результате которой создается или разрабатывается новое педагогическое средство, педагогическая технология или их уникальное сочетание, способствующее осуществлению педагогического процесса на качественно новом уровне и достижению качественно иных результатов;

- наконец, самым высоким уровнем педагогических инноваций в современном дошкольном образовании России являются педагогические открытия, которые происходят нечасто и появлению которых предшествует обычно постановка принципиально новых педагогических задач, поиск их решений, в результате чего совершается педагогическое открытие, принципиально обновляющее собой всю систему дошкольного образования в целом или существенно улучшающее ее ключевые составные элементы (таким педагогическим открытием в свое время стала ТРИЗ-педагогика, компетентностный подход и др.).

Помимо разных уровней осуществление инноваций в дошкольном образовании может носить разный по своей радикальности характер. С этих позиций обычно выделяют следующие типы педагогических инноваций в системе дошкольного образования:

- радикальные или базовые педагогические инновации (они подразумевают создание принципиально новых педагогических технологий, методы управления ДООУ и пр.)
- комбинаторные педагогические инновации (в их основе лежит использование различных сочетаний нововведений, конструктивное сочетание разных элементов);
- модифицирующие инновации, предполагающие прежде всего улучшение и дополнение уже существующих, использующихся в

практике, исходных педагогических технологий, форм, методов работы.

Безусловно, радикальные инновации не являются очень частотными в деятельности дошкольных образовательных организаций, поскольку, как и для многих других кардинальных инноваций, для инновационных открытий и изобретений в дошкольной педагогике должна созреть соответствующая ситуация (в частности, должно прийти осознание педагогических проблем, требующих принципиально новых подходов и методов решения).

Осуществление инновационной деятельности дошкольных образовательных организаций в России сегодня, как подчеркивалось выше, является повсеместным. Поэтому инновации в системе дошкольного образования, как правило, происходят одновременно не по одному, а по целому ряду взаимосвязанных направлений. Среди таких направлений можно выделить несколько ключевых.

Прежде всего, самыми очевидными являются технико-технологические инновации. По своей сути любая технология представляет собой совокупность приемов, применяемых в каком-либо деле, мастерстве, искусстве. Что касается технологических инноваций в ДООУ, то они нацелены, прежде всего, на выработку актуальных, современных компонентов и приемов осуществления прикладной педагогической деятельности специалистов ДООУ, основной целью которых является модернизация образовательного процесса.

Для создания технологических инноваций педагогические коллективы дошкольных образовательных учреждений ежегодно ведут разработку уникальных, не похожих на другие дошкольные организации новейших моделей воспитания и интеллектуального развития детей. В результате происходит формирование новых (инновационных) педагогических технологий – совокупности психолого-педагогических установок, определяющих специальный набор и компоновку форм, методов, способов, приёмов обучения, воспитательных средств.

Среди инноваций этого рода, выработанных современной системой дошкольного образования, можно выделить, в частности, следующие технологии, имеющие большую практическую значимость:

- здоровьесберегающие технологии;
- технологии, относящиеся к проектной деятельности и технологии, используемые в ней;
- информационно-коммуникационные технологии;
- личностно-ориентированные технологии (технологии, ориентированные на отдельную личность);
- инновационные игровые технологии и др.

Для примера можно рассмотреть здоровьесберегающие технологии в дошкольном образовании, целью которых является обеспечение всем детям возможности сохранения здоровья, формирование у них необходимых знаний, умений, навыков в сфере ведения здорового образа жизни.

Современные инновационные здоровьесберегающие педагогические технологии в ДОУ в себя включают различные аспекты воздействия педагога на здоровье детей на разных уровнях – информационном, психологическом, биоэнергетическом. Такие здоровьесберегающие технологии могут быть содержательно разными – медико-профилактическими, физкультурно-оздоровительными, здоровьесберегающими и здоровьеобогащающими, образовательными и пр. [33].

Также разнообразны по своему содержанию могут быть и другие инновационные технологии ДОУ из перечня, представленного выше. В частности, инновационные технологии проектной деятельности дошкольников могут носить игровой, творческий, экспериментальный, практико-ориентированный характер. Инновационные технологии исследовательской деятельности детей также могут существенно различаться по своему характеру, быть, например, эвристическими, подражательными, моделирующими и пр.

Наряду с технико-технологическими инновациями в деятельности дошкольных образовательных организаций могут реализовываться организационно-управленческие инновации. Они могут касаться, например, управления кадрами либо управления в целом ДООУ.

Среди организационно-управленческих инноваций в деятельности ДООУ в частности можно назвать в качестве примеров:

- программно-целевой педагогический менеджмент и маркетинг, предполагающий разработку программ развития ДООУ с указанием четких целевых ориентиров;
- создание моделей управления инновационной деятельностью ДООУ;
- создание новых моделей организации работы методической службы ДООУ, основывающихся на единстве управленческого и методического подходов;
- разработка новых алгоритмов ведения контрольной деятельности в ДООУ и осуществления внутреннего мониторинга качества образования;
- внедрение сетевых моделей управления дошкольными образовательными организациями и др.

Инновационные кадровые технологии, входящие в рассматриваемую группу, также могут иметь разный характер. Они могут включать в себя, например:

- технологии непрерывного образования и самообразования педагогов ДООУ;
- технологии дифференцированной работы с педагогическими кадрами ДООУ с учетом их уровня профессионального мастерства;
- технологии активного обучения и повышения квалификации педагогов (мастер-классы, педагогические ринги, стажерские площадки, педагогические проекты и др.) и т.д.

Помимо технико-технологических и организационно-управленческих инноваций в системе дошкольного образования России активно реализуются

различного рода инновации, касающиеся обновления, переосмысления, новаторства в сфере содержания образования. Они в частности могут предполагать адаптацию и использование в практике ДОО новых, актуальных авторских разработок занятий, творческих мероприятий, планов проведения родительских собраний, педагогических встреч и конференций.

Таким образом, анализ показывает, что инновационная деятельность дошкольных образовательных организаций сегодня действительно может охватывать собой широкий спектр направлений педагогической и управленческой активности. Важно, чтобы в каждом конкретном ДОО не происходило сужения поля инновационной активности, чтобы поиск новшеств осуществлялся одновременно по всем ключевым направлениям деятельности дошкольной образовательной организации, причем с учетом специфики конкретного учреждения, масштаба его деятельности, количества воспитанников и других влияющих на инновационный процесс факторов.

1.4. Теоретическая модель управления инновационной деятельностью коллектива ДОО в условиях введения ФГОС нового поколения

Одним из важнейших элементов управленческой деятельности в ДОО в целом и управления инновационной деятельностью коллектива ДОО является сегодня разработка соответствующих управленческих моделей.

В социальных науках модель рассматривается двояко – как мысленный или условный образ, аналог какого-либо объекта, процесса или явления, воспроизводящий в символической форме их основные типические черты и как формализованная теория, на основе которой может быть сделан ряд предположений. Применительно к образовательным организациям данный термин применяется обычно в первом значении. Для того чтобы модель исследуемого объекта или процесса в сфере образования была эффективной

и работоспособной, она должна являть собой систему материальных или идеальных (выраженных в знаках) элементов либо их комбинацию, находящуюся в отношении подобия к объекту исследования и воспроизводящую структурно-функциональные, причинно-следственные и генетические связи между его элементами.

Создание и оперирование моделями в социальных науках подразумевает применение особого метода научного познания – метода моделирования. В общенаучном понимании моделирование – это исследование объектов познания на их моделях; построение и изучение моделей реально существующих предметов и явлений и конструируемых объектов для определения либо улучшения их характеристик, рационализации способов их построения, управления ими и прогнозирования.

Рассматривая моделирование как метод познания и управления социальными системами, под моделированием в процессе организации инновационной деятельности ДООУ мы понимаем метод познавательной и управленческой деятельности, позволяющий адекватно и целостно отображать в модельных представлениях сущность, важнейшие качества и компоненты системного процесса, получать и использовать в образовательной практике информацию о ее специфике, особенностях организации, закономерностях и тенденциях функционирования и развития изучаемого процесса.

Для эффективного построения управленческих моделей в ДООУ его целесообразно, в т.ч. и в настоящем исследовании, комбинировать с системным подходом, который должен выступать в качестве ведущего принципа при построении модели управления инновационной деятельностью коллектива ДООУ в условиях введения ФГОС нового поколения.

Эффективный механизм моделирования подразумевает наличие в нем следующих компоненты: целевого, потребностно-мотивационного,

содержательного, организационно-деятельностного, управленческого и оценочно результативного.

Целевой компонент подразумевает, что управление инновационной деятельностью в ДООУ в первую очередь связано с определением целей. Под целью понимается идеальное желаемое описание конечного результата деятельности, при этом четкость и конкретность цели позволяют верно определить конечный результат управления инновационной деятельностью.

Необходимым условием, позволяющим сформулировать цель управления инновационной деятельностью, являются результаты проблемного анализа ДООУ с обозначением в итоге его главной (ключевой) проблемы. Данная процедура предполагает исключительно коллективный характер деятельности, по крайней мере, большинства членов педагогического коллектива. Таким образом, целевой компонент модели управления инновационной деятельностью предполагает определенную процедуру с выходом на совместно выработанную и принятую цель коллективной деятельности ДООУ.

Вторым в процессе моделирования является потребностно-мотивационный компонент. Анализ показывает, что результативность управления инновационной деятельностью ДООУ, то есть степень коллективной реализации намеченных целей, зависит от сформированности мотивов у членов педагогического коллектива к решению проблем своего ДООУ посредством инновационной деятельности. Потребностно-мотивационный компонент находит свое выражение в уровне готовности педагогов к инновационной деятельности. При определении данного уровня выделяются следующие этапы:

- мотивационно-ценностный,
- когнитивный,
- креативный,
- процессуальный.

Следующим является содержательный компонент моделирования. При определении специфики содержания управления инновационной деятельностью ДООУ необходимо иметь в виду следующие группы факторов, ее определяющих. Первая группа факторов связана с реализацией основного предназначения (миссии) ДООУ; вторая с достижением коллективных целей совместной деятельности педагогического коллектива; третья с достижением индивидуальных (личных) целей членами педагогического коллектива; четвертая - с удовлетворением потребностей у воспитанников, их родителей, ближайшего социального окружения. В содержании организации управления инновационной деятельностью ДООУ необходимо выделять три аспекта:

- знание членами педагогического коллектива сущности инновационной деятельности;
- опыт их практической деятельности;
- владение членами педагогического коллектива основными способами выявления образовательных потребностей и знание механизмов согласования выявленных потребностей с возможностями образовательного учреждения.

Еще один важнейший компонент – организационно-деятельностный. Данный компонент вместе с целевым выполняет роль системообразующего фактора при построении модели управления инновационной деятельностью ДООУ и организации взаимодействия администрации и педагогического коллектива в этой сфере. В целом инновационная деятельность педагогического коллектива ДООУ может осуществляться по-разному в зависимости от способа ее организации. В частности, она может вестись как инновационная деятельность индивидуальных субъектов-членов коллектива ДООУ, как совместная инновационная деятельность и как коллективная инновационная деятельность.

Организация инновационной деятельности педагогического коллектива также может проходить в различных формах. Оптимальным на сегодняшний

день считается построение этой деятельности на базе работы педагогических и методических советов ДОУ.

Эффективность организации инновационной деятельности в ДОУ тем выше, чем шире в ней используются активные и интерактивные методы, например, «мозговой штурм», метод номинальных групп, методы экспертного оценивания и др.

Выбор содержания и способов управления инновационной деятельностью ДОУ находится в прямой зависимости от основных функций педагогического коллектива. В науке выделяют две группы взаимосвязанных функций педагогического коллектива – функции внутренние и функции внешние.

Внутренние функции описывают то, как педагогический коллектив ДОУ осуществляет собственное развитие. Внешние функции педагогического коллектива состоят в различных направлениях педагогизации окружающей ДОУ среды, в превращении ее в фактор целенаправленного воспитания. Реальные возможности педагогического коллектива в реализации его воспитательных функций зависят от уровня его развития и от задач, решаемых в конкретный период. Успешность реализации перечисленных функций во многом зависит от управления педагогическим коллективом и уровнем организации его самоуправления.

Обязательным является для процесса моделирования управленческой деятельности управленческий компонент. Организация инновационной деятельности ДОУ требует управления, т.е. моделирование в этой сфере является управляемым процессом. Поэтому для определения особенностей и специфики организации инновационной деятельности в ДОУ всегда необходимо выявлять сущность управленческого компонента разрабатываемой модели. При этом следует учитывать, что к компетентности руководителя ДОУ в процессе организации инновационной деятельности должны предъявляться определенные основные требования:

- знание основ стратегического управления, основ управления проектами и программами,
- организация научно-исследовательской и экспериментальной работы,
- умение создавать положительную мотивацию у членов коллектива,
- создание условий, при которых члены трудового коллектива не будут сопротивляться нововведениям и др.

Создание условий для развития ДООУ, достижение им, особенно в условиях перемен, конкурентных преимуществ, способствуют переоценке взглядов на содержание, роль и значение управления инновациями. В данном исследовании необходимо придерживаться той точки зрения, согласно которой все инновации должны решать проблемы конкретного ДООУ, то есть быть средством, а не самоцелью. В этом плане инновационный процесс должен быть управляемым, и ключевая роль в этом принадлежит руководителям ДООУ.

При этом важно понимать, что организация инновационной деятельности ДООУ не должна с управленческой точки зрения сосредотачиваться исключительно в руках одного руководителя, она будет более успешной и эффективной, если в управление этим процессом будет включена вся управленческая команда ДООУ, а также часть членов педагогического коллектива. Включенность в управление всегда характеризует степень влияния членов педагогического коллектива на принимаемые администрацией решения, касающиеся планов развития образовательного учреждения. Особо следует отметить, что все принимаемые управленческие решения, обеспечивающие режим инновационного развития ДООУ, должны быть коллективными, ибо только это условие обеспечивает быстрое, успешное и надежное включение большинства членов педагогического коллектива в инновационный процесс.

По итогам обзора можно констатировать, что управление инновационной деятельностью ДООУ будет успешней и эффективней, если:

- педагогический коллектив обладает высоким уровнем готовности к принятию и внедрению инноваций;
- грамотно проведен проблемный анализ образовательного учреждения и правильно определена его главная задача;
- определен уровень готовности и однозначного понимания мероприятий и их последствий по решению выявленной проблемы;
- к участию при выработке мероприятий по решению главной проблемы привлекается не менее четверти членов педагогического коллектива;
- в планировании и реализации планов приоритет отдается коллегиальным формам выработки решений.

При осуществлении моделирования инновационной деятельности ДООУ не следует забывать об оценочно-результативном компоненте. Этот компонент призван диагностировать ход осуществления и конечные достигнутые результаты инновационного процесса в ДООУ, т.е. его эффективность. В связи с этим важно сформировать систему критериев для оценки влияния инновационной деятельности ДООУ на его развитие. Определение системы критериев и показателей влияния инновационной деятельности педагогического коллектива на его развитие будет способствовать формированию объективной картины инновационной деятельности ДООУ и определению в дальнейшем конкретных форм и методов достижения запланированных целей.

Эффективность следует понимать как «отношение достигнутого результата (по тому или иному критерию) к максимально достижимому или заранее запланированному результату». Представляется, что основными критериями и показателями эффективности развития ДООУ в процессе осуществления инновационной деятельности можно считать следующие:

- мотивационный: наличие у членов педагогического коллектива потребности в решении проблем своего ДООУ посредством инновационной деятельности; готовность педагогов заниматься инновационной

деятельностью; стремление к внедрению в практику работы своего образовательного учреждения новых идей и методических разработок; сформированность мотива самообразования; отсутствие антиинновационных барьеров; увеличение количества педагогов с устойчивой мотивацией на преобразования; повышение активности воспитателей в принятии и реализации решений, касающихся стратегического развития ДОО;

- целевой: наличие у членов педагогического коллектива личных целей, скоординированных с общими стратегическими целями и задачами ДОО; готовность к совместной выработке и сопричастность к общественно-значимой цели деятельности ДОО, которая становится ядром инновационной деятельности; ориентация целей организации инновационной деятельности на решение реальных проблем ДОО; осознанность и глубокое усвоение членами педагогического коллектива целей и перспектив (планируемого результата) деятельности ДОО;

- когнитивный: наличие у членов педагогического коллектива знаний, умений, навыков, необходимых для осуществления инновационной деятельности; совместная разработка промежуточных и итоговых критериев и показателей осуществления инновационной деятельности и достижения ее результата;

- креативный: открытость членов педагогического коллектива к новому в педагогической теории и практике; стремление к разработкам новых частных методик и технологий обучения и воспитания; готовность к творческому использованию имеющегося передового педагогического опыта и результатов экспериментальных разработок применительно к достижению запланированных целей своего ДОО; критическое отношение к имеющемуся, в том числе и своему собственному опыту педагогической деятельности;

- коммуникативный: улучшение морально-психологического климата в педагогическом коллективе; снижение количества конфликтных ситуаций; развитие отношений сотрудничества и взаимопомощи между членами педагогического коллектива; развитие согласованности в их

действиях; усиление эмоционального единства; увеличение количества педагогов, участвующих в коллективных мероприятиях как формального, так и неформального характера, независимо от их возраста, педагогического стажа и т.п.

В соответствии с ФГОС ДО нового поколения инновационная деятельность дошкольных образовательных организаций рассматривается как особый вид педагогической деятельности. Целью инновационной деятельности в дошкольных образовательных организациях, согласно ФГОС ДО, является развитие дошкольного образования, совершенствование профессионализма его педагогов и управленцев, развитие инновационного стиля мышления и деятельности.

Современные представления об инновационной деятельности дошкольных образовательных учреждений позволяют выявить теоретическую модель управления инновационной деятельностью коллектива ДОО с учетом требований ФГОС ДО нового поколения. В обобщенном виде такая теоретическая модель управления представлена и охарактеризована на рисунке 3.

Как видно из рисунка 3, в рамках представленной теоретической модели выделяется целый ряд этапов развития инновационной активности и осуществления инновационной деятельности в ДОО.

Важным шагом руководителя ДОО на первом этапе реализации инновационной деятельности в дошкольной образовательной организации является выявление инновационных потребностей организации, а также готовности педагогического коллектива к осуществлению инновационной деятельности, разработке и внедрению инноваций.

Показателями такой готовности могут служить:

- высокий уровень ответственности педагогов в своей профессиональной деятельности,
- наличие мотивов к осуществлению инновационной педагогической деятельности;



Рис.3. Этапы управления инновационной активностью и инновационной деятельностью в ДОУ³

- соответствие приоритетов деятельности ДОУ сущности и требованиям инновационной деятельности (наличие среди приоритетов, например, ориентации на поиск нового или, наоборот, на использование традиционных, известных, апробированных приемов и технологий и др.);
- характер отношения педагогического коллектива к инновациям (уважительное, равнодушное или критическое, неприязненное;
- готовность педагогов поддерживать руководителя в его инновационных начинаниях;
- уровень личной и коллективной инновационной культуры педагогов и коллектива ДОУ в целом;
- инновационный кругозор, эрудиция педагогов в области педагогических инноваций;

³ Составлено автором.

- активность или пассивность поведения педагогов в отношении разработки, внедрения и использования инноваций в своей профессиональной деятельности;
- профессиональная открытость педагогов, их внутренняя готовность делиться удачным опытом использования чужих и разработки и внедрения своих собственных инновационных наработок;
- готовность педагогов включаться в инновационный процесс, участвовать в разработке и внедрении инноваций, включая и психологическую готовность к возможным неудачам на этом пути;
- наличие у педагогов важных личностных качеств, содействующих инновационной деятельности (пытливый ум, стремление к повышению качества своей деятельности, принципиальность, коммуникабельность, открытость и др.).

На втором этапе задача руководителей ДООУ – совместно со специалистами педагогического коллектива определить ключевые цели осуществления инноваций в образовательной организации и, исходя из них, составить дерево целей и задач, которые были бы актуальны для инновационной деятельности ДООУ на определенный период (как правило, кратко- и среднесрочный).

С учетом поставленных целей и выделенных задач определяются ключевые направления осуществления инноваций в работе ДООУ. Таких направлений может быть несколько, но обычно выделяют 3-5 основных, чтобы не происходило непродуктивного распыления инновационной активности и инновационного потенциала организации.

На четвертом этапе с учетом выделенных ключевых направлений инновационной деятельности ДООУ осуществляется определение круга специалистов, которые будут, во-первых, вовлечены в реализацию данных направлений педагогической инноватики, а во-вторых, будут ответственны за достижение поставленных в рамках направлений целей и задач.

На пятом этапе важно определить временные границы и ориентиры осуществления инновационной деятельности по каждому из ключевых направлений. При этом сроки реализации мероприятий в рамках таких направлений инноватики могут быть различными, поскольку для каждого типа инноваций в ДООУ может требоваться свой срок для разработки, внедрения и апробации.

С учетом определенных сроков осуществления мероприятий по инновационной деятельности ДООУ начинается шестой этап – практического инновационного творчества. Это наиболее креативный и разнообразный по своему содержанию этап, когда главная роль в инновационной активности отводится собственно специалистам-инноваторам.

После этапа инновационного творчества обязательно должен наступать этап подведения итогов и представления результатов проведенной инновационной деятельности по каждому из направлений. Этот этап необходим, чтобы все члены педагогического коллектива смогли познакомиться с содержанием проведенной инновационной активности специалистов, оценить полученные результаты, сделать выводы на будущее, получить инновационные знания для дальнейшего использования в собственной педагогической практике и т.д. Важно, чтобы подведение итогов и представление результатов было публичным. Это обеспечивает гласность и открытость инновационного процесса в дошкольном образовательном учреждении, повышает качество подготовки отчетов об инноватике среди специалистов.

В настоящее время для оценки результатов осуществления инновационной деятельности в ДООУ используется такой документ, как информационная карта инновационной деятельности дошкольной образовательной организации или конкретного педагога.

Информационная карта инновационной деятельности образовательной организации или конкретного педагога позволяет изучить опыт инновационной деятельности данного субъекта и составить его карту

индивидуально-особенную информационную карту инновационной деятельности, включающую в себя следующие параметры:

- наименование инновационного педагогического опыта или инновации;
- автор и (или) авторы-участники инновационного проекта;
- форма представления инновации (проект, программа, инновационная методическая разработка и т.п.);
- сектор применения инновации;
- область применения инновации (содержание обучения и воспитания, технологии и методы обучения и воспитания, развитие личности обучающегося, мониторинг качества образования, управление образованием, комплексная инновация и т.п.);
- сроки реализации;
- обоснование актуальности;
- методологическая база и принципы;
- цель и задачи;
- краткое содержание или основные направления инновационной деятельности;
- планируемые результаты;
- основные этапы реализации;
- условия и ресурсное обеспечение;
- критерии и показатели эффективности инновационной деятельности;
- способы диагностики результатов;
- соответствие критериям инновации;
- новизна;
- практическая значимость;
- результативность инновационного опыта, представленная в диаграммах
- основные проблемы и пути их решения;

- распространение инновационного опыта (открытые занятия, мастер-классы, участие в конференциях, семинарах, конкурсах, публикации и др.);
- мини-исследование по проблемам участия педагогов дошкольной образовательной организации (не менее 10 чел.) в инновационной деятельности (анкетирование, опрос, интервью и т.п.).

Такая подробная информационная карта инновационной деятельности ДООУ позволяет эффективно соотнести плановые показатели такой деятельности с фактически полученными, выявить проблемы, обозначившиеся в ходе осуществления инновационной деятельности, наметить пути их решения.

По своей сути этап представления и оценки результатов инновационной деятельности является седьмым, финальным в цикле развития инновационной активности и осуществления инновационной деятельности в ДООУ. Для обеспечения непрерывности и преемственности инновационного процесса в дошкольном образовательном учреждении важно, чтобы после завершения этого этапа руководство организации на следующем уровне вновь переходило к первому этапу следующего инновационного цикла активности, т.е. опять начинало анализ актуальных потребностей ДООУ в инновациях.

Важно отметить, что модель управления инновационной деятельностью дошкольной образовательной организацией включает в себя не только совокупность этапов осуществления управленческих шагов и действий, но и создание соответствующей структуры управления. Как подчеркивают специалисты, такая структура управления инновационной деятельностью в дошкольных образовательных организациях является уровневой.

Выделяют четыре основных уровня управления инновационной деятельностью в ДООУ (рисунок 4).

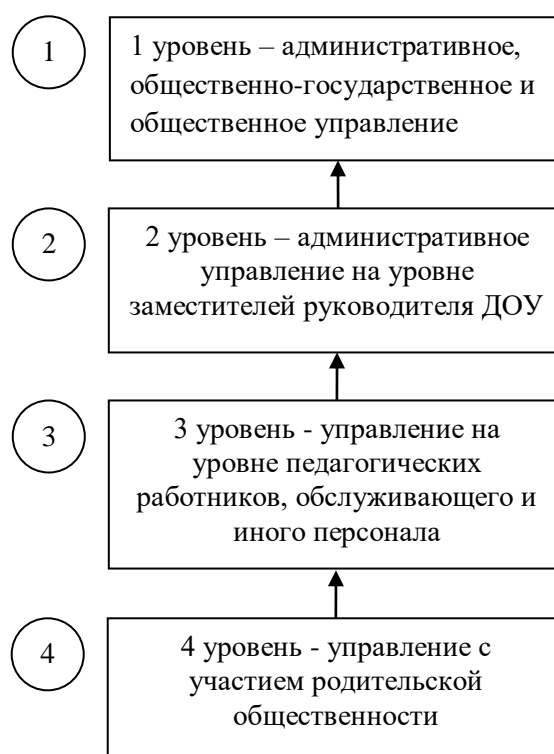


Рис.4. Уровни управления инновационной деятельностью в ДОУ ⁴

Комментируя представленную на рисунке 4 уровневую модель управления инновационной деятельностью дошкольной образовательной организации, можно отметить, что такая модель на практике представляет собой совокупность всех органов управления инновациями в ДОУ с четким распределением функций между всеми уровнями управления.

1 уровень управления инновационной деятельностью в ДОУ, как следует из рисунка 4, представлен в виде административного, общественно-государственного и общественного управления. Административное управление инновационной деятельностью дошкольной образовательной организации осуществляет ее руководитель – директор, заведующий и пр. Общественно-государственное управление реализуется через функционал наблюдательного совета ДОУ. Наконец, общественное управление инновационной деятельностью дошкольного образовательного учреждения

⁴ Составлено автором по: [6, с.5].

осуществляет общее собрание трудового коллектива, педагогический совет, родительский совет.

2 уровень управления инновационной деятельностью ДООУ представлен заместителями руководителя дошкольной образовательной организации по учебно-воспитательной и учебно-методической работе, заместителем директора по АХЧ. Все эти лица так или иначе взаимодействуют с соответствующими объектами управления. На втором управленческом уровне руководитель ДООУ осуществляет непосредственную и опосредованную реализацию управленческих решений через распределение обязанностей между работниками с учетом их подготовки, опыта, а также структуры ДООУ. В то же время директор непосредственно осуществляет руководство педагогическими работниками ДООУ, а также взаимодействует с воспитанниками и родителями.

3 уровень управления инновационной деятельностью ДООУ представлен многочисленными педагогическими работниками – воспитателями, музыкальными руководителями, педагогами-психологами, логопедами, инструкторами по физической культуре и др., а также обслуживающим и медперсоналом. Именно на этом уровне управления осуществляется в ДООУ разработка, апробация и оценка эффективности инноваций.

4 уровень управления инновационной деятельностью представлен родительской общественностью, которая может выступать и как инициатор разработки и внедрения инноваций, и как субъект, реализующий инновации в ДООУ, и как субъект, осуществляющий оценку эффективности тех инноваций, которые применяются в дошкольном образовательном учреждении.

Как видно из уровневой структуры управления инновационной деятельностью в ДООУ, в ней реализуются два контрастных и дополняющих друг друга принципа – единоначалия и коллегиальности. Наиболее важные вопросы рассматриваются на коллегиальном уровне. Коллегиальность в управлении инновационной деятельностью ДООУ находит свое наиболее полное выражение в процессе обсуждения и выработки решений

относительно разработки, внедрения и использования инноваций. В то же время принцип единоначалия реализуется в распоряжениях относительно инновационной деятельности руководителя ДООУ.

Механизм управления инновационной деятельностью дошкольного образовательного учреждения с учетом уровневой управленческой структуры и поэтапного управления инновациями включает в себя процесс взаимодействия ДООУ и всех участников педагогического процесса.

Алгоритм управления инновационной деятельностью и инновационной активностью выстраивается на основе планирования, организации, руководства и контроля. Предпосылкой планирования инноваций в деятельности ДООУ является планирование на основе проблемного анализа.

Выводы по главе 1

Итак, проведенный в главе теоретический анализ основ управления инновационной деятельностью коллектива дошкольной образовательной организации в условиях реализации федеральных образовательных стандартов дошкольного образования нового поколения показал следующее.

Инновации сегодня – неотъемлемый элемент системы дошкольного образования России. Потребность в педагогической инноватике в системе дошкольного образования обусловлена модернизацией всей социально-экономической жизни страны и общества, а также новыми требованиями современного образовательного законодательства, в частности, требованиями ФГОС ДО нового поколения.

Инновации в дошкольном образовании делятся на две большие группы – научно-технические и социальные. Главная роль в ДООУ отводится социальным инновациям, специфика которых состоит в том, что они предполагают не просто осуществление значимых изменений в тех или иных звеньях, но и закрепление новых социокультурных норм и образцов в сознании и поведении человека (учащегося, педагога, управленца).

Разработка, внедрение и использование инноваций сегодня в ДООУ России являются не единичными действиями. Они носят системный и регулярный характер. Поэтому специалисты говорят об инновационной деятельности ДООУ.

Инновационная деятельность в системе дошкольного образования представляет собой особый вид педагогической деятельности, творческий процесс по планированию и реализации педагогических новшеств, направленных на повышение качества образования, как социально-педагогический феномен, отражающий творческий потенциал педагога.

Инновационная деятельность в ДООУ сегодня осуществляется по различным направлениям. Это могут быть технико-технологические, организационно-управленческие или содержательные инновации. Как правило, сегодня ДООУ идут сразу по нескольким путям, что позволяет сделать инновационную деятельность комплексной и разнонаправленной.

Управление инновационной деятельностью в ДООУ носит уровневый характер (выделяется 4 основных уровней управления инновациями).

Инновационная деятельность дошкольной образовательной организации представляет собой не единичный акт, а целостный процесс, который развивается по определенным этапам и позволяет ДООУ перейти на более качественную ступень своего развития в процессе создания, разработки, освоения, использования и распространения педагогических инноваций (новых технологий, методов, методик ведения педагогической деятельности, освоения программ и т.д.).

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОЛЛЕКТИВА ФИЛИАЛА МБДОУ-ДЕТСКИЙ САД «ДЕТСТВО» ДЕТСКИЙ САД № 536 В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ ФГОС НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

2.1. Оценка действующих условий реализации педагогической модели управления инновационной деятельностью в филиале МБДОУ- детский сад «Детство» детский сад № 536

Площадкой для проведения опытно-поисковой работы по управлению инновационной деятельностью ДООУ стал филиал муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения детского сада «Детство» (далее – детский сад № 536). Для проведения опытно-поисковой работы была проведена оценка действующих условий реализации педагогической модели управления инновационной деятельностью в выбранном филиале ДООУ.

МБДОУ Детский сад «Детство» является одним из крупнейших сетевых объединений дошкольных образовательных учреждений в г. Екатеринбурге. Сеть детских садов располагается в Орджоникидзевском административном районе города.

Датой начала создания сети считается 23 декабря 1994 г.

МБДОУ - детский сад «Детство» был создан с целью обеспечения конституционного права граждан России на получение бесплатного дошкольного образования.

Миссия МБДОУ – детского сада «Детство» состоит в удовлетворении потребности жителей Екатеринбурга в образовательных услугах для детей дошкольного возраста, а также оказание всестороннего содействия становлению личности и неповторимой индивидуальности детей согласно их возможностям, способностям и интересам.

Учредителем сети МБДОУ- детский сад «Детство» стал Департамент образования Администрации города Екатеринбург. Местонахождение учредителя: 620014, г. Екатеринбург, пр. Ленина, 24 а. Юридический адрес организации: 620088, г. Екатеринбург, пер. Банникова д. 7.

Основные виды деятельности МБДОУ – детский сад «Детство»:

85.11 Образование дошкольное. Иные виды деятельности по ОКВЭД:

85.41 Образование дополнительное детей и взрослых.

Нормативно-правовую основу функционирования МБДОУ-детский сад «Детство» образуют:

- Конституция РФ;
- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»;
- иные федеральные законы;
- иные нормативно-правовые акты РФ;
- нормативно-правовые акты Правительства Свердловской области; постановления и распоряжения Администрации Екатеринбурга, иные нормативные правовые акты органов местного самоуправления Екатеринбурга.

В настоящее время организационные и координационные функции в отношении сети детских садов МБДОУ «Детство» выполняет Управление образования Орджоникидзевского района Департамента образования Администрации города Екатеринбурга.

Непосредственное управление всей сетью дошкольных образовательных учреждений в сети МБДОУ-детского сада «Детство» осуществляет директор Иванова И.В. На нее возложены следующие ключевые управленческие функции:

- аналитико-диагностическая;
- планово-прогностическая;
- мотивационная;
- контрольно-регулятивная;
- организационно-управленческая.

Важно отметить, что в условиях функционирования детских садов «Детства» в рамках модели сетевого взаимодействия вокруг руководителя сети дошкольных учреждений образована управленческая команда. Ее членам делегируется часть управленческих полномочий, связанных с осуществлением оперативного управления и контроля за деятельностью детсадов-филиалов сети (таблица 1).

Таблица 1. Состав руководства сети МБДОУ Детский сад «Детство» [45]

| Должность | Адрес | ФИО |
|--|--|------------------------------------|
| Директор МБДОУ-детского сада «Детство» | пер. Банникова д. 7 | Иванова Ирина Витальевна |
| Заместитель директора по УВР | пер. Банникова д. 7 | Пупышева Екатерина Викторовна |
| Заместитель директора по АХЧ | пер. Банникова д. 7 | Орлова Елена Алексеевна |
| Заведующий филиалом №3 | 40 лет Октября 37 б | Балеевских Алия Бакачановна |
| Заведующий филиалом №10 | ул. Ломоносова, 67 | Джигоева Надежда Владимировна |
| Заведующий филиалом №22 | ул. Коммунистическая, 49 | Илюхина Ирина Васильевна |
| Заведующий филиалом №40/228 | ул. Уральских рабочих, д.41а / ул. Стахановская, д. 31 - а | Иванова Ирина Витальевна |
| Заведующий филиалом №118 | ХХП Партсъезда, 22 «А» | Иванова Надежда Владимировна |
| Заведующий филиалом №129 | ул. Индустрии, д.24а | Галлямова Лилия Загитовна |
| Заведующий филиалом №135 | ул. Индустрии 23 | Сыромятникова Екатерина Степановна |
| Заведующий филиалом №155 | ул. Индустрии 25 | Волкова Наталия Геннадьевна |
| Заведующий филиалом №318 | ул. Фестивальная 7 «А» | Безрукова Ирина Николаевна |
| Заведующий филиалом №371 | ул.40 лет Октября 36 «а» | Кондратьева Алена Викторовна |
| Заведующий филиалом №382 | ул. Ильича 67 | Попенко Татьяна Александровна |
| Заведующий филиалом №431 | ул. Симбирский 7 "А" | Иванова Надежда Владимировна |
| Заведующий филиалом №432 | ул.Банникова 7 | Кондратьева Алена Викторовна |
| Заведующий филиалом №478 | ул.Калинина 9 «А» | Попенко Татьяна Александровна |
| Заведующий филиалом №495 | ул. Коммунистическая, 12 | Бедрина Елена Викторовна |
| Заведующий филиалом №514 | Уральских рабочих, 29 «А» | Дрыганова Людмила Витальевна |
| Заведующий филиалом №56 | Бульвар культуры, 17 | Коваленко Юлия Яковлевна |
| Заведующий филиалом №522 | ул. 40 лет Октября 37 «а» | Балеевских Алия Бакачановна |
| Заведующий филиалом №536 | ул. Восстания 27 «А» | Тверских Ирина Борисовна |

Распределение функций между членами управленческой команды МБДОУ-детский сад «Детство» и делегирование полномочий осуществляется 4 управленческих модуля по следующим направлениям:

- административное;
- кадровое;
- методическое;
- финансово-хозяйственное.

В каждом детском саде – филиале МБДОУ-детского сада «Детство» существует собственный руководящий аппарат, который представлен заведующими. Они назначаются и освобождаются от занимаемой должности директором МБДОУ - детского сада «Детство» и действуют на основании его доверенности.

Каждый филиал как структурное подразделение МБДОУ «Детство» осуществляет внутри себя распределение организационно-управленческих функций также по названным выше четырем направлениям между сотрудниками трудового коллектива.

Благодаря сетевой модели взаимодействия, реализуемой в МБДОУ «Детство», в сети детских садов удалось на высоком уровне наладить интеграцию взаимодействия всех учреждений. При наличии единого руководителя сети МБДОУ не умаляется значимость и важность руководителей детских садов-филиалов.

Каждый руководитель филиала значим для организации эффективного управления работой всего сетевого объединения, ему предоставляются возможности проявлять инициативу и способности.

Сетевая модель позволяет эффективно выстроить внутри МБДОУ «Детство» процесс обмена опытом, накопления знаний, распределения функций и полномочий, передачи оперативной управленческой, методической информации и обратной связи.

Сетевая модель взаимодействия детских садов МБДОУ «Детство» реализуется на практике уже несколько лет. Анализ опыта позволяет

говорить о том, что уже достигнут целый ряд положительных результатов, в частности:

- в филиальной сети МБДОУ «Детство» отмечается рост эффективности управления и сокращения организационно-управленческих издержек;
- фиксируется повышение качества и эффективности работы коллектива МБДОУ в целом;
- обеспечена быстрая адаптация системы управления МБДОУ «Детства» к изменениям, происходящим во внешней среде, нацеленных на улучшение качества дошкольного образования в условиях ФГОС нового поколения;
- регулярно проводится апробация новых моделей функционирования отдельных подструктур МБДОУ.

Непосредственной площадкой для разработки модели управления инновационной деятельностью коллектива МБДОУ «Детство» стал филиал – д/с №536, располагающийся в Орджоникидзевском районе Екатеринбурга по адресу: ул. Восстания, 27а. Учреждение является некоммерческой организацией, осуществляющей образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради которых организация создана [2].

Заведующий филиала – Тверских И.Б.

Организационная структура филиала МБДОУ Детский сад «Детство» - д/с №536 представлена на рис. 5.

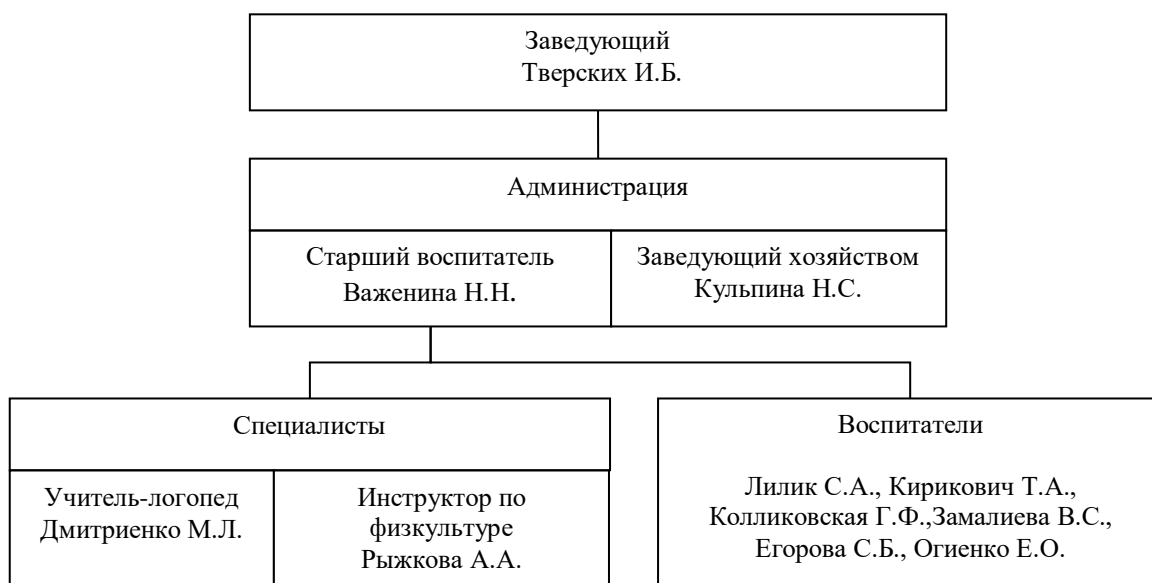


Рис.5. Организационная структура филиала детского сада МБДОУ «Детство» д/с №536 [67]

Коллегиальными органами управления филиала детского сада МБДОУ «Детство» являются:

- Общее собрание работников;
- Педагогический совет;
- Совет родителей;
- Комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений [2].

Показатели кадровой структуры детского сада № 536 представлены в таблице 2.

Таблица 2. Показатели кадровой структуры д/с № 536 за 2016-2017 гг. [2]

| Показатель | 2016 | 2017 |
|---|------|------|
| Количество педагогов | 8 | 7 |
| Распределение педагогов по стажу работы | | |
| До 3 лет | 1 | 1 |
| До 5 лет | 1 | 2 |
| От 5 до 10 лет | 2 | 2 |
| От 10 до 15 лет | 4 | 3 |
| От 15 до 20 лет | 1 | 1 |
| Более 20 лет, в т.ч. пенсионного возраста | 0 | 0 |
| Численность руководителей | 1 | 1 |

| | | |
|---|---|---|
| Распределение руководителей по стажу работы | | |
| До 3 лет | 1 | 1 |
| До 5 лет | 0 | 0 |
| От 5 до 10 лет | 0 | 0 |
| От 10 до 15 лет | 0 | 0 |
| От 15 до 20 лет | 0 | 0 |
| Более 20 лет, в т.ч. пенсионного возраста | 0 | 0 |

Как следует из таблицы 2, кадровый состав д/с №536 дифференцирован по стажу работы, что позволяет обеспечивать стабильное функционирование коллектива и эффективную реализацию образовательных программ. Доля молодежи не доминирующая, как и доля возрастных специалистов. Основу педагогического коллектива д/с №536 образуют опытные педагоги-стажисты. Это гарантирует качество дошкольного образования в учреждении.

В таблице 3 приведены показатели уровня образования кадров детского сада №536:

Таблица 3. Показатели уровня образования кадров филиала МБДОУ – детского сада «Детство» детского сада № 536 за 2016-2017 гг. [2]

| Показатель | 2016 | 2017 |
|----------------------|------|------|
| Высшее образование | 4 | 4 |
| Среднее образование | 5 | 4 |
| Незаконченное высшее | 0 | 0 |

Как видно из таблицы 3, половина педагогического коллектива детского сада имеет профильное высшее образование по педагогической специальности.

В последние годы отмечается положительная динамика роста уровня квалификации педагогов филиала МБДОУ– детского сада «Детство» д/с №536 (рис. 6). В частности, в 2017 году до 14% выросла доля педагогов высшей квалификационной категории и до 57% - педагогов первой квалификационной категории.

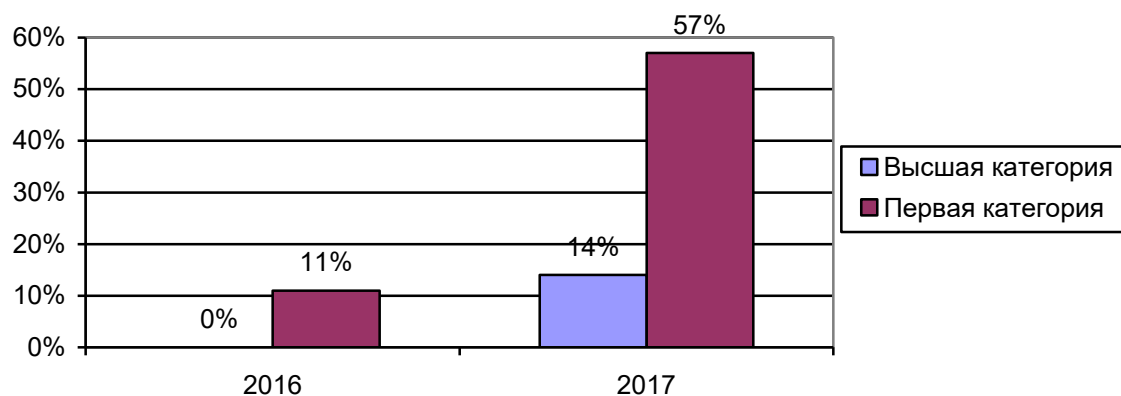


Рис.6. Показатели квалификации педагогов филиала детского сада МБДОУ «Детство» д/с №536 в 2016-2017 гг.⁵

Систематическая работа по повышению квалификации педагогических кадров является одним из условий достижения эффективности результатов деятельности ДООУ. С целью повышения результативности педагогического мастерства в последние годы в учреждении проводились педагогические советы, семинары, семинары – практикумы, деловые игры, дискуссионные и круглые столы, консультации, решаются проблемные задачи и практические педагогические ситуации, педагоги участвуют в конкурсах

Филиал МБДОУ– детского сада «Детство» д/с № 536 реализует:

- основную общеобразовательную программу дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности,
- адаптированные образовательные программы для детей с ТНР (19 детей, 13%) и ЗПР (1 ребенок);
- адаптированную основную образовательную программу для ребенка с нарушением слуха (1 ребенок, 0,6%);
- дополнительные общеобразовательные программы – дополнительные общеразвивающие программы, относящиеся к уровню дошкольного образования: «Юный интеллектуал» (17 детей 11%), «Студия-театр «Актер» (21 ребенок, 14%).

⁵ Составлено автором по: [2]

МБДОУ детский сад «Детство» №536 наделен правом оказания платных образовательных услуг. Однако такие услуги не могут быть оказаны вместо образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется за счет бюджетных ассигнований. Основной целью оказания платных образовательных услуг в ДОУ является удовлетворение потребностей воспитанников и социального заказа родителей в получении дополнительного образования и развитии личности ребенка.

Для ДОУ дополнительные образовательные услуги являются статьей дохода и распределяются на расходы на заработную плату, материальные затраты, расходы на развитие ДОУ.

Содержание образовательного процесса в филиале МБДОУ детского сада «Детство» д/с № 536 определяется основной общеобразовательной программой дошкольного образования и адаптированными образовательными программами для детей с ТНР и ЗПР, разрабатываемые, принимаемые и реализуемые в ДОУ самостоятельно в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования, примерной основной образовательной программой дошкольного образования (одобрена решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию от 20.05.2015 №2/15).

Филиал МБДОУ – детского сада «Детство» детский сад № 536 работает в режиме пятидневной рабочей недели с 10,5-часовым пребыванием детей с 07.30 до 18.00 часов, исключая выходные и праздничные дни. Режим посещения ребенком детского сада может определяться индивидуально (в пределах режима работы филиала МБДОУ – детского сада «Детство» детского сада № 536).

Ежедневная организация жизни и деятельности детей в зависимости от их возрастных и индивидуальных особенностей, социального заказа родителей, предусматривающая личностно-ориентированные подходы к организации всех видов детской деятельности.

Организация жизни и деятельности детей спланирована согласно СанПиН 2.4.1.3049-13 от 15 мая 2013 г.

В настоящее время в филиале МБДОУ детском саду «Детство» д/с №536 функционируют 6 возрастных групп, укомплектованных с учетом возраста детей (таблица 4):

Таблица 4. Характеристика групп в филиале МБДОУ детский сад «Детство» д/с №536 [2]

| Группа | Возраст воспитанников | Количество детей в группе | Количество групп |
|-----------------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| II младшая №1 | 3-4 года | 26 | 1 |
| II младшая №2 | 3-4 года | 26 | 1 |
| Средняя | 4-5 лет | 27 | 1 |
| Старшая | 5-6 лет | 26 | 1 |
| Подготовительная к школе №1 | 6-7 лет | 21 | 1 |
| Подготовительная к школе №2 | 6-7 лет | 23 | 1 |
| Всего | | 149 | 6 |

В детском саду №536 созданы и поддерживаются следующие психолого-педагогические условия, обеспечивающие развитие ребенка:

- личностно-порождающее взаимодействие взрослых с детьми, предполагающее создание таких ситуаций, в которых каждому ребенку предоставляется возможность выбора деятельности, партнера, средств и пр.; обеспечивается опора на его личный опыт при освоении новых знаний и жизненных навыков.
- ориентированность педагогической оценки на относительные показатели детской успешности, то есть сравнение нынешних и предыдущих достижений ребенка, стимулирование самооценки.
- формирование игры как важнейшего фактора развития ребенка.
- создание развивающей образовательной среды, способствующей физическому, социально-коммуникативному, познавательному, речевому, художественно-эстетическому развитию ребенка и сохранению его индивидуальности;

- сбалансированность репродуктивной (воспроизводящей готовый образец) и продуктивной (производящей субъективно новый продукт) деятельности, то есть деятельности по освоению культурных форм и образцов и детской исследовательской, творческой деятельности; совместных и самостоятельных, подвижных и статичных форм активности;
- участие семьи как необходимое условие для полноценного развития ребенка дошкольного возраста;
- профессиональное развитие педагогов, направленное на развитие профессиональных компетентностей, в том числе коммуникативной компетентности и мастерства мотивирования ребенка, а также владения правилами безопасного пользования Интернетом, предполагающее создание сетевого взаимодействия педагогов и управленцев, работающих по программе.

Развивающая предметно-пространственная среда в ДООУ создается и постоянно изменяется, чтобы обеспечивать максимальную реализацию образовательного потенциала пространства групп, а также прилегающей к образовательному учреждению территории, материалов, оборудования и инвентаря для развития детей дошкольного возраста в соответствии с особенностями каждого возрастного этапа, охраны и укрепления их здоровья, учета особенностей и коррекции недостатков их развития.

Развивающая предметно-пространственная среда обеспечивает возможность общения и совместной деятельности детей и взрослых, двигательной активности детей, а также возможности для уединения.

Развивающая предметно-пространственная среда:

- обеспечивает реализацию основной общеобразовательной программы и адаптированной образовательной программы ДООУ;
- учитывает климатические и культурно-исторические особенности условия микро- и макросоциума, в которых осуществляется образовательная деятельность;

- учитывает возрастные особенности детей.

Созданная в детском саду развивающая предметно-пространственная среда ДООУ отвечает требованиям содержательной насыщенности, трансформируемости, полифункциональности, вариативности, доступности и безопасности. В группах детского сада сформированы различные центры активности с учетом разнообразных видов детской деятельности:

- «Центр сюжетно-ролевой игры»,
- «Центр природы»,
- «Центр двигательной активности»,
- «Центр экспериментирования»,
- «Патриотический центр»,
- «Центр творчества»,
- «Литературный центр».

Важную роль в обеспечении эффективного функционирования детского сада играет материально-техническая база ДООУ. В филиале МБДОУ детский сад «Детство» д/с №536 постоянно ведется работа над укреплением материально-технической базы и обеспечением образовательной деятельности в учреждении. Совместными усилиями педагогов, администрации, родителей, планомерно, систематически осуществляется работа по обогащению, обновлению и улучшению материально-технической базы и развивающей предметно-пространственной среды ДООУ.

В последние годы были отремонтированы крылечки, проведены работы по замене сантехнических труб, закуплено холодильное оборудование, пылесосы.

Целенаправленно в течение учебного года совершенствовалась развивающая среда в группах и на участках детского сада. Работа по преобразованию развивающего пространства в группах проводилась в соответствии на основе ФГОС дошкольного образования и в ходе реализации темы недели. Приобреталась методическая литература, учебно-дидактические пособия развивающие игры и другие материалы по ООП ДО.

Активно велась работа по созданию условий для обучения и развития детей. Приобретены настольно-печатные, дидактические игры, крупногабаритные игрушки для сюжетно-ролевых игр. Окружающая среда ДООУ информативна для ребенка, удовлетворяет потребности его в новизне; все помещения и пространство используются в качестве средства познания окружающей действительности.

Однако пока территория детского сада, которая служит продолжением образовательного пространства, ещё не в полной мере отвечает требованиям развивающей среды в силу недостаточной оснащённости игровым и спортивным стационарным оборудованием.

В целом материально-техническая база д/с №536 развивается и обновляется, но темпы остаются недостаточно высокими. Анализ состояния материально-технической базы показывает следующие актуальные проблемы:

- недостаточное оснащение спортивным и игровым прогулочным оборудованием;
- старение основных фондов (мебель, технологическое оборудование) и коммуникаций;
- недостаточность средств информационно-коммуникационных технологий для оснащения рабочего места педагогов.

Обобщая результаты анализа и оценки действующих условий реализации педагогической модели управления инновационной деятельностью в филиале МБДОУ Детский сад «Детство» д/с № 536 была использована матрица SWOT-анализа, которая позволяет одновременно оценить сильные и слабые стороны ДООУ, существующие возможности и угрозы, исходящие из сложившихся условий функционирования учреждения. Результаты SWOT-анализа представлены ниже в таблице 5.

Таблица 5. SWOT-анализ действующих условий реализации педагогической модели управления инновационной деятельностью в филиале МБДОУ Детский сад «Детство» д/с № 536

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|---|---|
| <p>Многолетний опыт работы на рынке образовательных услуг. Функционирование в рамках сетевого объединения детских садов Достаточная квалификация и опыт работы педагогических кадров. Стабильное финансирование деятельности. Развитая материально-техническая база. Эффективная модель управления, в том числе с использованием механизмов коллегиальности. Ориентация на внедрение инноваций во всех сферах функционирования ДОУ. Большой и успешный опыт реализации педагогических (методических) инноваций как в самом д/с №536, так и внутри сети МБДОУ «Детство»</p> | <p>Сильный износ и устаревания основных средств (здание детского сада) Недостаточное оснащение спортивным и игровым прогулочным оборудованием. Старение основных фондов (мебель, технологическое оборудование) и коммуникаций. Недостаточность средств информационно-коммуникационных технологий для оснащения рабочего места педагогов Высокая доля педагогов, не имеющих высшего профессионального образования. Недостаточная проработанность нормативно-правовой базы осуществления инновационной деятельности в ДОУ на уровне локальных актов Не все направления инновационной деятельности коллектива ДОУ реализуются одинаково полно и эффективно.</p> |
| Возможности | Угрозы |
| <p>Сетевое взаимодействие в рамках МБДОУ «Детство» дает возможности для использования инновационного опыта других детских садов сети и его интеграции в деятельность д/с №536. Сетевая модель функционирования позволяет осуществлять внутреннее управленческое консультирование по вопросам развития инноваций в д/с №536 без привлечения дополнительных финансовых средств (используя труд внутренних консультантов). Есть возможность формирования единой базы инноваций в рамках внутрисетевого банка данных МБДОУ «Детство». Есть возможности проведения «инновационных секций» в рамках организуемых в сети мероприятий для педагогов и руководителей ДОУ. Существуют возможности внутрисетевой экономии и перераспределения финансовых и материально-технических ресурсов для выделения средств на финансово затратные инновации, связанные в том числе с обновлением материально-технической базы</p> | <p>Риск потери конкурентоспособности на рынке образовательных услуг, если не будет активизирована работа по обновлению материально-технической базы ДОУ. Риск сведения инновационной деятельности коллектива только к осуществлению малозатратных педагогических инноваций вместо осуществления комплексного внедрения инноваций на всех уровнях функционирования ДОУ. Риск снижения инновационного потенциала ДОУ без осуществления программ повышения инновационной активности педагогов ДОУ и создания мотивации к инновационной деятельности трудового коллектива д/с №536. Риск отставания уровня инновационной деятельности коллектива ДОУ от требований ФГОС ДО нового поколения.</p> |

Таким образом, анализ показывает, что в настоящее время в целом в д/с №536 созданы достаточные организационные, кадровые, материально-технические и иные условия для развития инновационной деятельности ДООУ в условиях реализации ФГОС ДО нового поколения. Эффективная модель функционирования учреждения в рамках сетевого объединения МБДООУ «Детство», грамотно организованная структура управления учреждениями сети и д/с №536, хороший кадровый состав ДООУ, успешный опыт разработки и внедрения педагогических инноваций и иные факторы позитивно влияют на инновационный потенциал учреждения, создают хорошие возможности для дальнейшего расширения инновационной деятельности коллектива ДООУ.

Однако существующие слабые стороны, прежде всего, связанные со старением материально-технической базы учреждения, недостаточной оснащённостью ДООУ современными технологиями, в т.ч. ИКТ, недостаточной долей специалистов с высшим педагогическим образованием в учреждении и иные факторы создают угрозы для дальнейшего снижения инновационного потенциала д/с № 536.

В этой связи в настоящее время актуальной задачей учреждения является формирование современных организационно-педагогических условий повышения инновационной активности педагогического коллектива ДООУ и выработки актуальной модели управления инновационной деятельностью учреждений на уровне всей сети МБДООУ «Детство».

2.2. Анализ опыта и эффективности инновационной педагогической деятельности в д/с № 536, методики отбора инновационных проектов и системы управления инновациями в МБДООУ «Детство»

В настоящее время инновационная деятельность в МБДООУ Детский сад «Детство» д/с № 536 осуществляется в проектной форме. Это означает, что педагогический коллектив учреждения ориентирован, прежде всего, на разработку и реализацию педагогических инновационных проектов.

Сама сущность проектной деятельности в образовании отвечает как современным социальным реалиям, так и требованиям ФГОС ДО нового поколения. В рамках нового ФГОС ДО проектный метод рассматривается как одна из наиболее эффективных форм организации совместной деятельности детей и взрослых в ДОУ. Это, прежде всего, касается педагогической деятельности воспитателей и их вовлечения детей в осуществление различных познавательно-исследовательских проектов в рамках ведения основной образовательной деятельности детского сада. Педагогическая проектная деятельность предполагает разные формы активности детей в зависимости от замысла проекта, в ходе организуемой воспитателем проектной деятельности в ДОУ дошкольник исследует различные варианты решения поставленной задачи, по определенным критериям выбирает оптимальный путь решения.

Однако сегодня проектный принцип в деятельности дошкольных образовательных организаций рассматривается шире, чем просто использование метода проектов в процессе воспитания детей.

Проектный принцип сегодня становится сквозным при организации деятельности педагогов ДОУ и всего дошкольного образовательного учреждения по ключевым направлениям его работы.

На проектных основаниях сегодня начинают выстраивать свою работу и руководители ДОУ, в частности, широко применяется метод проектов в управленческой деятельности администраций ДОУ, к примеру, при осуществлении кадровой работы (например, известен опыт разработки и внедрения управленческих проектов в ДОУ, связанных с созданием и развитием системы мотивации и стимулирования профессионального роста педагогов дошкольных образовательных организаций [56], развития эффективного менеджмента по созданию мотивации труда педагогов [60]).

Также известен опыт использования проектного подхода для решения вопросов финансирования деятельности дошкольных образовательных учреждений (к примеру, с таким проектом выступила Т.В. Соловьева,

предложившая использовать метод проектов в процессе создания механизма внебюджетного финансирования ДОУ [59]).

Таким образом, приведенные примеры показывают, что сегодня проектный подход отвечает требованиям ФГОС ДО не только с точки зрения широких перспектив его использования в воспитательной работе с дошкольниками. Проектный подход в соответствии с буквой и духом ФГОС ДО должен применяться сегодня во всех направлениях внутренней работы дошкольного образовательного учреждения – кадровой, организационной, методической и в том числе инновационной.

Как уже было отмечено выше, в д/с №536 основной акцент при использовании метода проектов ставится на разработку педагогических инновационных проектов, связанных с внедрением в работу коллектива ДОУ тех или иных методических инноваций, которые бы позволили строить образовательную деятельность, как того требует ФГОС ДО, на основе индивидуальных особенностей каждого ребенка, и обеспечивали побуждение активности самих детей в выборе содержания своего образования.

Инновационные проекты методической направленности разрабатываются педагогами д/с № 536 на регулярной основе, ежегодно. За предшествующие несколько лет уже накоплен достаточный опыт работы коллектива ДОУ в этом направлении. Можно привести несколько показательных примеров реализации инновационных методических проектов в д/с №536.

Одним из таких проектов недавнего времени стал проект развития креативного мышления у дошкольников через нетрадиционные методы рисования. Данный педагогический проект был разработан Н.Н. Важениной и внедрен в деятельность д/с №536 в рамках направления развития творческих способностей дошкольников в соответствии с положениями ФГОС ДО нового поколения. В основу данного проекта был положен принцип связанного использования элементов сказкотерапии и рисования с применением нетрадиционных техник. Использование метода сказкотерапии

позволило в рамках рассматриваемого проекта развивать и обогащать знания детей, обеспечить их высокий уровень включенности в сюжет, вхождения в ситуацию и т.д. В свою очередь использование нетрадиционных методов и техник рисования в рамках проекта позволило реализовывать нестандартные подходы к организации изобразительной деятельности детей, полнее и глубже раскрывать их креативные возможности, преодолевать детские страхи, развивать уверенность в собственных силах, умение свободно выражать свой замысел, побуждать детей к творческим поискам и решениям, развивать мелкую моторику рук и пр.

Рассматриваемый инновационный педагогический проект изначально был ориентирован на вовлечение в него всех заинтересованных субъектов педагогического процесса – педагогов и родителей. В рамках реализации проекта с педагогами проводились беседы, консультации по развитию творческих способностей и использованию нетрадиционных техник рисования, организовывались мастер-классы, семинары-практикумы, показы открытых занятий и др. Параллельно осуществлялась работа с родителями – проводились индивидуальные консультации, беседы, давались рекомендации, осуществлялась подготовка папок-раскладок, папок-передвижек, информационных стендов, показы открытых занятий, семинары-практикумы, мастер-классы, выставки детского и совместного (дети, родители) творчества.

Реализация данного инновационного педагогического проекта в образовательной среде д/с № 536 показала позитивные результаты. У детей и родителей повысился стимул для дальнейшей совместной деятельности. Творчество детей стало более оригинальным, выразительным, глубоким с точки зрения воплощения замысла. Дети сумели пережить ситуацию успеха, почувствовать значимость своего труда.

Другим примером успешной реализации инновационного педагогического проекта в д/с №536 стал проект «Утренний круг». Основой для его разработки и внедрения стал ФГОС ДО нового поколения, в котором

определено, что одними из приоритетных задач социально-коммуникативного развития детей являются развитие общения и взаимодействия ребенка со взрослыми и сверстниками; развитие социального и эмоционального интеллекта, эмоциональной отзывчивости, сопереживания, формирование готовности к совместной деятельности со сверстниками, формирование уважительного отношения и чувства принадлежности к своей семье и к сообществу детей и взрослых в организации. Технология «Утренний круг» помогает решить такие задачи. Она представляет собой ритмически организованную, эмоционально и сенсорно наполненную играми, направленную на стимуляцию активного участия ребенка в общей игре, на развитие его коммуникативных возможностей часть режимного момента, проводимого в ДОУ в определенное время.

Целью организации утреннего круга в рамках данного проекта стала организация свободного речевого общения детей д/с № 536, установление эмоционального контакта. В рамках реализации данного проекта каждая группа детского сада выбрала для себя собственную традицию оповещения детей о начале утреннего круга, освоила порядок проведения круга (дети вместе со взрослыми в течение сбора сидят в кругу на стульчиках, именных подушках, ленточках-лучиках общего солнышка группы и др.), выработала модель приветствия участников круга, освоила модель обмена личными новостями и важной общей информацией, решения проблемных ситуаций, выбора игр для дальнейшей игровой деятельности, выбора центров активности и др.

Внедрение инновационного педагогического проекта «Утренний круг» в деятельность групп д/с №536 показало эффективность этого опыта. «Утренний круг» позволил педагогам ДОУ улучшить качество свободного общения детей, создать новые условия для развития речи воспитанников, дал возможность сформировать атмосферу коллективного творчества, поддерживать в детском коллективе чувство взаимного уважения и доброты. Благодаря реализации проекта «Утренний круг» в настоящее время у

воспитанников ДООУ повысился положительный настрой на пребывание в детском саду, что благоприятно сказывается на воспитательно-образовательном процессе.

Значительный вклад в развитие инновационной педагогической деятельности в д/с №536 был сделан в 2015-2017 гг., когда был разработан и апробирован проект «Ранняя профориентация детей старшего дошкольного возраста в условиях детского сада».

Целью проекта стала организация работы по направлению ранней профориентации дошкольников посредством технологии проектной деятельности, через создание наглядной основы в виде игровых макетов.

Для реализации проекта были определены следующие задачи:

1. Познакомить детей с разнообразием направлений мира профессий, воспитывать уважительное отношение к труду взрослых разных специальностей
2. активизировать познавательную деятельность дошкольников и интерес к профессиям взрослых;
3. Способствовать развитию творческого потенциала и креативного мышления детей посредством совместной проектной деятельности через моделирование макетов
4. Формировать умение взаимодействия со сверстниками и взрослыми, работы в команде.

Педагогическая новизна проекта заключалась в постановке самой проблемы ранней профориентации и поиске практических методических механизмов ее решения в ДООУ.

В рамках инновационного проекта «Ранняя профориентация детей старшего дошкольного возраста в условиях детского сада» ранняя профориентация была определена как система мероприятий, направленных на выявление личностных особенностей, интересов и способностей у каждого ребенка для оказания ему помощи в разумном выборе направления

деятельности, наиболее соответствующей его индивидуальным способностям, интересам и возможностям в условиях детского сада.

Отличительной особенностью данного инновационного проекта стало отсутствие специально-организованной деятельности детей. Ранняя подготовка ребенка к выбору будущей профессии в проекте рассматривается не как навязывание ребенку того, кем он должен стать, по мнению взрослых, а как знакомство ребенка с различными видами труда, чтобы определиться с приоритетами, интересами, облегчить ему самостоятельный выбор профессии в дальнейшем.

В рамках проекта было подчеркнуто, что у детей необходимо развивать веру в свои силы путем поддержки их начинаний, будь то в творчестве, спорте, технике и т.д. Чем больше разных умений и навыков приобретет ребенок в детстве, тем лучше он будет знать, и оценивать свои возможности в более старшем возрасте.

В поисках путей практической реализации проекта были определены инновационные технологии, методы и формы организации деятельности детей. Среди различных программ, методик, технологий, направленных на познавательное, социально-коммуникативное развитие детей с учетом их индивидуальных особенностей была выбрана технология проектной деятельности как наиболее отвечающая поставленным задачам.

Было определено, что основная сложность работы по ознакомлению детей с профессиями заключается в том, что значительная часть труда взрослых недоступна для непосредственного наблюдения за ней, поэтому в детском саду №536 при реализации проектной деятельности сделан акцент на использование разных игровых макетов, через которые дошкольники в игровой форме могут познакомиться с различными профессиями.

Особенность работы в рамках рассматриваемого инновационного проекта состояла в том, что, создавая макеты в процессе совместной игры с детьми, педагог погружался в профессию, с которой знакомил детей. Это происходило через введение в игру моделирования новых зданий и

необходимых элементов, новых атрибутов, костюмов, инструментов; расширение и дополнение игрового макета новыми персонажами; через эмоциональное проживание образа той или иной профессии в процессе игры и презентацию своих знаний перед детьми и родителями.

Кроме этого, в рамках инновационного проекта список изучаемых профессий был несколько изменен и дополнен по сравнению с традиционным, рекомендованным программой по ознакомлению детей с трудом взрослых. В этой связи данный проект, который был внедрен в работу д/с №536, способствовал не только большему развитию кругозора воспитанников, но и повышению интереса детей к историческим событиям, явлениям в природе, окружающему миру, здоровью человека.

Педагогическая инновация проекта заключалась также в том, что в рамках него к созданию макетов привлекались не только педагог и воспитанники ДООУ, но и родители. В этом заключалась важная особенность данного взросло-детского проекта. Совместный сбор материалов способствовал раскрытию творческих способностей детей, приобщению их к культуре и истории родной страны и родного города.

В рамках реализации инновационного педагогического проекта «Ранняя профориентация детей старшего дошкольного возраста в условиях детского сада» в ДООУ №5336 совместно с родителями и детьми был разработан и создан прикладной проект «Уралмашзавод».

В рамках его подготовки была проведена большая подготовительная работа:

- совместно с родителями было организовано посещение музея истории Уралмашзавода;
- проведен сбор информации от бабушек и дедушек, которые работали в годы войны на заводе;
- осуществлен просмотр домашних исторических фотографий.

Также дети совместно с родителями создали мультимедийную презентацию «Кем работают мама и папа», где каждый ребенок с гордостью

рассказал о том, где и кем работают его родители. Благодаря этому воспитанники стали более уважительно относиться к труду своих родителей и результатам их труда.

Как показал опыт реализации проекта «Уралмашзавод», именно совместное выполнение замысла дошкольника с родителями позволило им лучше понять друг друга и установить поддерживающие отношения.

По итогам проекта сделан вывод, что совместная взросло-родительская проектная деятельность оказывает и положительное влияние на компетентности родителей в вопросах развития и образования детей, подготовки их к школе, что является одной из важнейших задач ДОО в соответствии с п.1.6 ФГОС ДО нового поколения.

Также опыт реализации проекта «Уралмашзавод» показал, что использование нетрадиционных (инновационных) форм работы с родителями способствует установлению более доверительных отношений между педагогом, детьми и родителями, позволяет развивать более глубокие диалогические отношения «педагог-семья».

Анализ показал, что работа по в рамках проектного направления деятельности способствовала решению следующих задач:

- вовлечению родителей в образовательный процесс,
- формированию активного, заинтересованного коллектива родителей формирование у них необходимых педагогических знаний и умений, направленных на взаимодействие с ребёнком,
- формированию доброжелательных отношений в детском коллективе и семье.

Эффективными формами работы с родителями в рамках проекта стали:

- нетрадиционные родительские собрания с использованием интерактивных форм работы;
- создание клуба выходного дня для детей и родителей по легоконструированию и элементарной робототехники;
- тематические КВН;

- совместное оформление макетов, изготовление необходимых элементов для решения общих задач проекта;
- встречи с интересными людьми разных профессий;
- совместные творческие подготовки к конкурсным заданиям, выступлениям на праздниках.

Опыт инновационной проектной деятельности в ДООУ №536 показал, что более 70% родителей были активными участниками проектов и поддерживали инициативу и любознательность детей.

Как показал проект, успешное осуществление инновационных форм проектной деятельности с детьми по ранней профориентации невозможно без организации правильной и соответствующей возрастным особенностям развивающей предметно-пространственной среды. Поэтому в рамках проекта была разработана модель развивающей предметно-пространственной среды (МРППС) в группе, которая позволила обеспечить возможность общения и совместной деятельности детей и взрослых. В ней были учтены национально-культурные условия работы ДООУ и жизни детей.

При организации образовательной среды в ДООУ активное участие в этой деятельности принимали родители воспитанников. Оснащение развивающей предметно-пространственной среды в группе в контексте ранней профориентации включало в себя:

- подбор художественной литературы, иллюстраций, энциклопедий в книжном центре;
- создание картотеки пословиц, поговорок, стихов, загадок и песен о профессиях, труде и орудиях труда;
- подбор иллюстраций, репродукций картин, раскрасок с профессиями в центре изобразительной деятельности;
- изготовление самодельных книжек-малышек, связанных с темой «Профессии»;
- подбор и изготовление дидактических игр по ознакомлению с профессиями;

- подбор демонстрационного материала, мультфильмов, видеороликов по теме «Профессии»;
- оформление альбома о профессиональных династиях воспитанников;
- организация выставок с рисунками и стихами «Рабочие профессии»;
- материалы для сюжетно-ролевых игр (атрибуты, инструменты, костюмы);
- на сайте для родителей размещены буклеты, методические рекомендации.

Инновационный педагогический проект «Ранняя профориентация детей старшего дошкольного возраста в условиях детского сада» показала, что актуальным в современных условиях функционирования ДООУ является применение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). В рамках проекта ИКТ активно включались в образовательную деятельность.

Среди методических педагогических инноваций, реализованных в рамках проекта, следует указать следующие.

Во-первых, была создана авторская картотека электронных различных презентаций, в том числе игровых, музыкальных, в форме викторин, загадок для детей в соответствии с тематическим планированием ДООУ №536.

Во-вторых, в МРППС были отражены все необходимые центры, соответствующие пяти образовательным областям ФГОС ДО нового поколения. Было отмечено, что их расположение и наполнение будет способствовать общению, взаимодействию не только детей, но и взрослых. Они учитывают все виды деятельности детей и их индивидуальные особенности. В среде отражаются продукты детской творческой деятельности. Все созданные в ходе проекта макеты сегодня находятся в группе и доступны для детей. Это не только макет завода «Уралмаш», но и макеты «Исследователи морских глубин», «Современный Экодом». Сегодня доступные для детской деятельности постройки постоянно видоизменяются и усовершенствуются. Детское творчество и фантазия позволяют создавать

новые макеты. Каждый ребенок вносит свою важную лепту: одни конструируют, другие рисуют и проектируют, проводят испытания, но самое главное все вместе играют.

Инновационный проект ранней профориентации дошкольников, разработанный нами, заинтересовал и других педагогов нашего ДООУ. Поэтому опыт работы по проекту, накопленный нами, в дальнейшем в течение трех лет активно транслировался внутри педагогического коллектива ДООУ. Для этого в рамках детского сада для педагогов был проведен мастер-класс по теме «Все работы хороши – выбирай на вкус».

Кроме того, на общем родительском собрании воспитанники, участвовавшие в проекте, выступили с презентацией макета «Современный ЭкоДом». После собрания от родителей поступили предложения о дальнейшем совместном взаимодействии. В результате этого в старшей группе был реализован проект «Откуда пришло тепло в батарее?».

В настоящее время разработанный инновационный педагогический проект по ранней профориентации дошкольников с 2016 года претворяется и в деятельности других групп нашего ДООУ. Так, в одной из групп вместе с родителями был организован мини-музей измерительных приборов. Родители средней и младшей групп вместе с детьми оформили альбом «Профессия моих родителей».

Важно, что успешный опыт инновационной педагогической деятельности коллектива нашего ДООУ по проекту ранней профориентации дошкольников не замкнулся в рамках только нашего детского сада. На уровне всего сетевого объединения МБДОУ Детский сад «Детство», включающего в себя 21 дошкольную образовательную организацию, посредством механизмов сетевого взаимодействия осуществлялся активный опыт проектной работы, в частности, в рамках методических объединений педагогов. Также проводились педагогические мастер-классы и консультации, состоялось участие в педагогических чтениях с темой доклада

«Развитие познавательной активности детей по ранней профориентации, через проектную деятельность».

В 2015-2017 гг. опыт разработки и внедрения инновационного педагогического проекта и достигнутые практические результаты были представлены на различных уровнях:

- на Международной промышленной выставке ИННОПРОМ-2015;
- на городском фестивале конструирования для детей «Юный архитектор-2015» (проект занял I место);
- на областной интеллектуально-творческой игре для дошкольников «ЭкоКолобок -2016» (проект занял I место);
- на праздновании 80-летия Орджоникидзевского района;
- в рамках районного проекта «Музей на колесиках»;
- на районном конкурсе «Профессию выбираю в детском саду» (занял I место).

Кроме того, опыт осуществления инновационной проектной деятельности по теме «Ранняя профориентация детей старшего дошкольного возраста в условиях детского сада» был представлен в электронном журнале «Прояви себя» (2017). Результаты инновационной педагогической деятельности по рассмотренному проекту также были отмечены грамотами и благодарственными письмами.

В настоящее время осуществляется планирование дальнейшей реализации познавательных, исследовательских и творческих проектов по выбранному направлению. Определены стратегические задачи по созданию в ДООУ модели ранней профориентации дошкольников, включая всех субъектов образовательного процесса, в том числе и социальных партнёров.

Обобщив опыт осуществления инновационной педагогической деятельности в д/с №536, необходимо оценить современное состояние и эффективность методики отбора инновационных педагогических проектов для их разработки и внедрения в деятельность МБДОУ «Детство».

Современная модель управления инновационной педагогической деятельностью коллектива ДОУ №536 вписана в единую модель управления инновациями в рамках сетевого объединения МБДОУ Детский сад «Детство». Управление инновационной деятельностью в рамках сети является уровневым, с распределением компетенций между руководителями разных уровней и командами управленческих консультантов.

На рис.7 показана общая модель управления инновационной педагогической деятельностью коллектива МБДОУ Детский сад «Детство» в современных условиях:

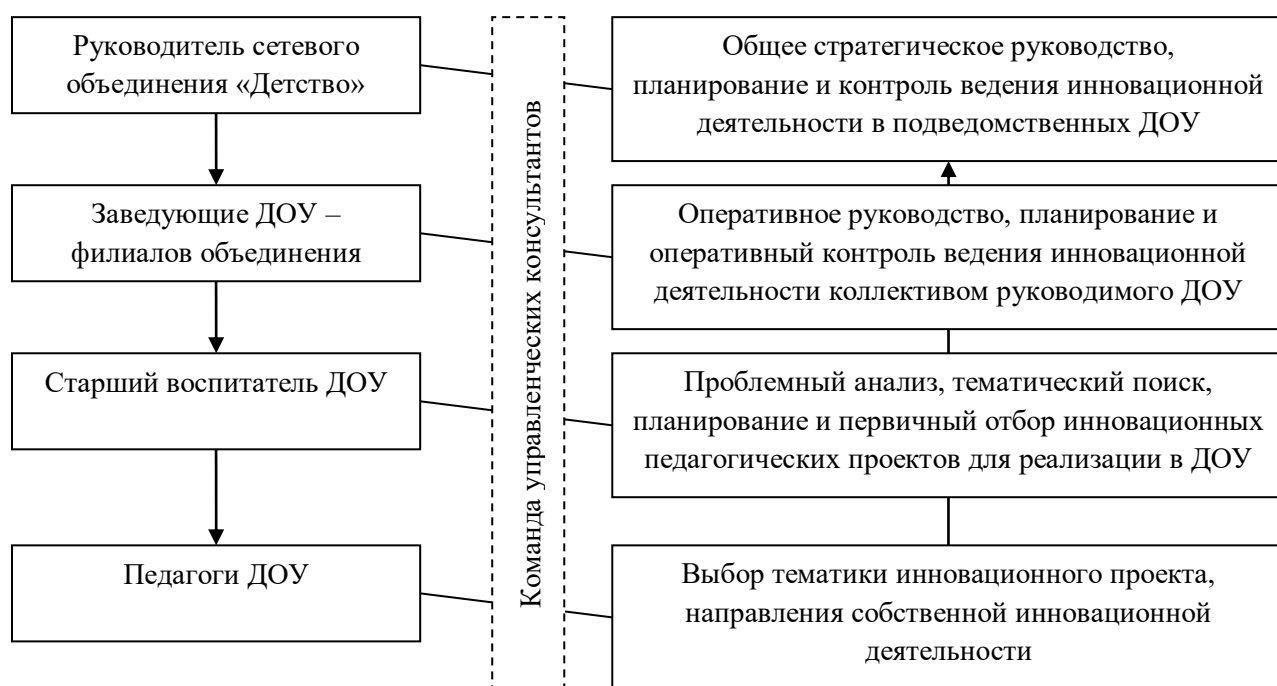


Рис.7. Действующая модель управления инновационной педагогической деятельностью в рамках сетевого объединения МБДОУ Детский сад «Детство»⁶

Как следует из рис.7, на сегодняшний день управление инновационной деятельностью коллективов ДОУ в рамках сети учреждений МБДОУ

⁶ Составлено автором.

«Детство» является уровневым и включает в себя управление на тактическом (низовом), оперативном и стратегическом уровне.

Стратегическое управление инновационной деятельностью коллективов ДООУ в сети детских садов «Детство» осуществляет руководитель всего объединения.

Оперативное управление инновационной деятельностью педагогов в коллективах филиалов детских садов МБДООУ «Детство» осуществляют заведующие, а также старшие воспитатели.

Тактическое управление своей инновационной деятельностью осуществляют сами педагоги, которые осуществляют первичный выбор тематики инновационных проектов для реализации в ДООУ, а также выбор ключевого интересного для себя и актуального в свете ФГОС ДО направления собственной инновационной деятельности.

Поскольку МБДООУ «Детство» - это сетевое объединение, в его структуре функционируют группы внутренних управленческих консультантов, призванных обеспечить необходимую информационно-консультационную поддержку и сопровождение процесса разработки инновационных идей и проектов в сети ДООУ. Привлечение к процессу управления инновационной деятельностью МБДООУ управленческих консультантов в сети детских садов может осуществляться на любом уровне. Задача консультантов – оценить выбранные направления осуществления инноваций в детских садах, а если их нет – помочь педагогам с выбором актуального направления, тематики инновационных проектов с учетом потребностей, существующих в разных ДООУ сети, и с учетом личных интересов и склонностей самих педагогов. Также управленческие консультанты призваны оказывать консультативную помощь старшим воспитателям (в рамках работы внутрисетевых групп и методических объединений) в процессе первичного отбора инновационных проектов для разработки и реализации. Консультанты сопровождают, кроме того, процесс

оперативного и стратегического планирования инновационной деятельности в МБДОУ «Детство».

Как показывает рис.7, инициатива по разработке инновационных педагогических проектов в МБДОУ Детский сад «Детство» идет «снизу», от коллективов педагогов детских садов. Именно их творческая поисковая активность приводит к генерации инновационных педагогических идей, формированию интереса к разработке проектов и др. На всех прочих уровнях низовая инициатива педагогов в сфере инновационной деятельности поддерживается, осмысливается, оценивается, производится отбор инновационных проектов, перспективных с точки зрения как самого педагога-инициатора, так и детского сада и всей сети МБДОУ «Детство».

В рамках сложившейся в МБДОУ Детский сад «Детство» модели отбора направлений инновационной педагогической деятельности и тематики инновационных педагогических проектов используются следующие критерии отбора:

- соответствие направления или тематики педагогических инноваций требованиям ФГОС ДО нового поколения;
- уровень интереса к инновациям в выбранном направлении со стороны педагога и педагогического коллектива детского сада;
- оригинальность и глубина новаторства предлагаемой педагогической инновации;
- отсутствие конкурирующих инновационных проектов по схожей тематике в рамках учреждений сети МБДОУ «Детство»;
- наличие реальных ресурсных возможностей МБДОУ для реализации инновационного проекта;
- ориентированность инновационного педагогического проекта на вовлечение в него всех субъектов взаимодействия (педагогический коллектив, дети, родители).

На основании этих критериев дается оценка каждой инициативы в области инновационной педагогической деятельности в коллективе ДОУ.

Оценивая критически сложившуюся в МБДОУ Детский сад «Детство» модель управления инновационной деятельностью коллектива в условиях реализации ФГОС ДО нового поколения, можно выделить целый ряд недостатков, которые сдерживают развитие инновационной активности коллективов детских садов, входящих в сетевое объединение.

1. Во-первых, в рамках сети МБДОУ «Детство» не разработана внутренняя нормативно-правовая база осуществления инновационной педагогической деятельности (в частности, отсутствует положение об инновационной деятельности).

2. Во-вторых, формально не закреплена в документации поэтапная модель управления инновационной деятельностью ДОО с учетом особенностей функционирования филиалов сети МБДОУ «Детство» в рамках сетевого взаимодействия.

3. В-третьих, в локальных актах организации, определяющих порядок распределения стимулирующих выплат работникам детских садов МБДОУ «Детство» в качестве показателей и критериев, влияющих на уровень материального стимулирования труда педагогов, не закреплены критерии, связанные с инновационной активностью, разработкой инновационных проектов и внедрением педагогических инноваций (таблица 6).

Таблица 6. Показатели и критерии, используемые для определения размера стимулирующих выплат ДОО [2]

| Показатели и критерии | Количество баллов |
|--|-------------------|
| 1. Педагоги | |
| Количество педагогических часов | |
| Посещаемость воспитанников | |
| от 65% до 74% | 7 |
| от 75% до 84% | 15 |
| более 85% | 23 |
| Участие филиала в профессиональном конкурсе «Воспитатель года» | |
| района | 5 |
| города | 7 |
| области, региона, РФ | 10 |
| Наличие статуса региональной или федеральной площадки | |

Продолжение таблицы 6

| | |
|--|----|
| Участие в профессиональных конкурсах (дети) | |
| района | 5 |
| города | 7 |
| области, региона, РФ | 10 |
| Участие в профессиональных конкурсах (педагоги) | |
| района | 5 |
| города | 7 |
| области, региона, РФ | 10 |
| 2. Младшие воспитатели | |
| Посещаемость воспитанников | |
| от 65% до 74% | 7 |
| от 75% до 84% | 15 |
| более 85% | 23 |
| Среднее арифметическое между количеством штатных единиц и количеством работников | |
| 3. Младший обслуживающий персонал | |
| Посещаемость воспитанников | |
| от 65% до 74% | 7 |
| от 75% до 84% | 15 |
| более 85% | 23 |
| Среднее арифметическое между количеством штатных единиц и количеством работников | |

Данные таблицы 6 говорят о том, что отсутствие среди критериев баллов за инновационную педагогическую активность коллектива ДООУ, за реализуемые инновационные проекты не способствует стимулированию инновационной активности и созданию мотивации к осуществлению инноваций у специалистов ДООУ.

Итак, проведенный выше анализ показал, что в настоящее время в МБДООУ Детский сад «Детство» - д/с №536 инновационная педагогическая деятельность осуществляется активно. Основной формой ее реализации является проектная: педагоги ДООУ совместно со старшим воспитателем, курирующим этот процесс и самостоятельно занимающимся проектированием и внедрением инноваций, разрабатывают идеи, тематику, формы реализации инновационных педагогических проектов. В дальнейшем каждый проект, отобранный к реализации, претворяется в жизнь ДООУ, как правило, с задействованием в нем всех заинтересованных субъектов образовательного процесса – детей, педагогов и родителей. Апробация

инновационных педагогических проектов осуществляется в течение одного или нескольких календарных периодов, после чего проводится оценка эффективности проекта, оцениваются результаты. Все результаты, достигнутые в рамках проекта доводятся сперва до внутренней общественности детского сада (родители, педагогический коллектив), затем – до педагогического сообщества внутри сетевого объединения МБДОУ Детский сад «Детства», а далее – презентуются в рамках районных, городских, областных и иных мероприятий. Успешные инновационные педагогические проекты подразумевают в дальнейшем обмен педагогическим опытом, проведение мастер-классов для заинтересованных специалистов других ДОУ, выдвигаются на конкурсы педагогического мастерства и пр.

Анализ выявил, что в МБДОУ «Детство» сложилась уровневая система управления инновационной педагогической деятельностью, которая осложнена тем, что МБДОУ «Детство» является сетевым объединением детских садов, и управление инновациями, а также их развитие и распространение всегда выходит за пределы одного ДОУ. Каждая инновация изучается и специалистами, работающих в других детских садах объединения.

В целом анализ показал эффективность управления инновационной деятельностью педагогов в МБДОУ Детский сад «Детство» в условиях сетевого взаимодействия и реализации ФГОС ДО нового поколения. Однако при этом были выявлены определенные недостатки существующей управленческой модели, требующие решения. Среди ключевых проблем, выделенных в ходе анализа – неразработанность внутренней нормативно-правовой базы осуществления инновационной педагогической деятельности в МБДОУ, отсутствие закрепления в документации МБДОУ модели поэтапного управления инновационной деятельностью с учетом особенностей сетевого взаимодействия, не учет критериев, связанные с инновационной активностью ДОУ и разработкой инновационных проектов, в

существующей модели стимулирования труда педагогов. Все эти проблемы требуют своего решения.

2.3. Направления повышения эффективности управления инновационной деятельностью коллектива ДООУ и совершенствования организационно-педагогических условий инновационной активности коллектива ДООУ

Как было определено выше в ходе анализа, одна из ключевых управленческих проблем в сетевом объединении детских садов МБДОУ «Детство» в сфере управления инновационной деятельностью является неразработанность внутренней нормативно-правовой базы осуществления инновационной педагогической деятельности в МБДОУ.

В современных условиях, когда постоянно совершенствуются нормативно-правовые основы функционирования дошкольных образовательных организаций в России, очень важным становится разработка необходимых локальных правовых актов внутри ДООУ, которые бы позволяли последовательно и четко регулировать отдельные стратегически значимые направления функционирования дошкольных образовательных организаций. Одним из таких направлений, безусловно, является инновационная деятельность педагогических коллективов ДООУ в условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования нового поколения.

В МБДОУ «Детство» на текущий момент ни на уровне сетевого объединения в целом, ни на уровне отдельных детских садов сети подобная правовая база пока не создана. В этой связи, несмотря на то, что педагогические инновации активно развиваются и инновационная деятельность коллективов МБДОУ осуществляется на постоянной основе, тем не менее, управление данной деятельностью не опирается на четкую правовую регламентацию. Сильно влияет субъективный фактор.

В связи с этим в целях повышения эффективности управления инновационной деятельностью коллективов МБДОУ Детский сад «Детство» и совершенствования организационно-педагогических условий инновационной активности рекомендуется принять Положение об инновационной деятельности МБДОУ Детский сад «Детство». В таком положении должны быть закреплены следующие принципиально значимые тезисы:

1. Цель управления инновационной деятельностью сетевых ДОУ

Рекомендуется определить цель следующим образом: создание единых для всех ДОУ сети организационно-управленческих условий для поиска инновационных педагогических идей, их разработки, концептуализации, проектирования, апробации, внедрения и дальнейшего распространения в виде успешного педагогического опыта.

2. Задачи управления инновационной деятельностью сетевых ДОУ

- определение уровней управления инновационной деятельностью в МБДОУ Детский сад «Детство» (стратегического, оперативного, тактического);
- закрепление управленческих полномочий и распределение компетенций в сфере управления инновационной деятельностью коллективов МБДОУ по уровням управления;
- закрепление принципов формирования команд управленческих консультантов в сфере консультирования по вопросам ведения инновационной деятельностью в детских садах сетевого объединения;
- закрепление актуальной модели управления инновационной педагогической деятельностью коллективов ДОУ в условиях реализации ФГОС ДО нового поколения с учетом особенностей сетевой структуры взаимодействия детских садов МБДОУ «Детство»;

- определение содержания каждого из этапов управленческого цикла в сфере управления инновационной деятельностью ДООУ;
- разработка и закрепление в локальных нормативных актах МБДООУ «Детство» механизмов стимулирования инновационной активности педагогов ДООУ сети, в т.ч. посредством внесения дополнительных критериев в Положение по распределению стимулирующих выплат работникам МБДООУ Детского сада «Детства»;
- создание организационных условий для сбора, аккумуляции, распространения и поддержки успешного опыта внедрения педагогических инноваций внутри сетевого объединения МБДООУ «Детство» и для успешной самореализации и раскрытия творческого потенциала педагогов через инноватику;
- обеспечение психологической поддержки инновационной активности и инновационной деятельности педагогов ДООУ в условиях сетевого взаимодействия, а также обеспечение развития личностных качеств специалистов в сфере инновационной педагогической деятельности;
- оказание управленческо-консультативной помощи и поддержки педагогам в решении проблем, возникающих в процессе внедрения положений ФГОС ДО нового поколения в рамках осуществления инновационной педагогической деятельности.

3. Принципы управления инновационной деятельностью в ДООУ

В состав таких базовых принципов, как представляется, должны войти следующие:

- принцип научности – управление инновациями в ДООУ должно осуществляться с учетом всех последних достижений управленческой и педагогической науки, а также инноватики;
- принцип соответствия ФГОС ДО нового поколения – этот принцип подразумевает, что все направления управленческой активности в сфере регулирования инновационной педагогической деятельности

не должны противоречить положениям ФГОС ДО нового поколения, развивать их и способствовать их претворению в конкретных инновационных проектах педагогов;

- принцип уровневого управления – управление инновациями в МБДОУ не должно сосредотачиваться в одних руках; оно должно осуществляться на нескольких управленческих уровнях, быть распределенным для обеспечения эффективности и объективности управленческих решений в сфере педагогических инноваций в МБДОУ;
- принцип разных горизонтов управления – он означает, что управление инновационной педагогической деятельностью в МБДОУ «Детство» должно охватывать собой различные горизонты планирования – стратегически, оперативный и тактический;
- принцип командности – работа над инновационными проектами в МБДОУ должна осуществляться с привлечением команды управленческих консультантов, что позволит взвешенно отбирать наиболее перспективные инновационные проекты для дальнейшей их реализации в ДОУ сети;
- принцип индивидуального педагогического творчества – этот принцип дополняет собой принцип командности и предполагает активное личное участие педагогов в поиске творческих инновационных решений, значительных их личный вклад в разработку педагогических инноваций;
- принцип мотивации и стимулирования – он подразумевает обязательную разработку мотивационно-стимулирующих механизмов поощрения и поддержки инновационной педагогической деятельности коллективов МБДОУ;
- принцип преемственности и последовательности – он предполагает, что разработка и внедрение педагогических инноваций в МБДОУ должно осуществляться с учетом предшествующего опыта

инноватики детских садов сети, их логического (тематического, технико-технологического и иного) развития;

- принцип прогрессивности – управление инновационной деятельностью коллективов МБДОУ «Детство» должно быть ориентировано на поиск прорывных инноваций, способствующих существенному улучшению качества педагогической деятельности.

4. Субъекты управления инновационной деятельностью

В этом разделе целесообразно закрепить конкретных должностных лиц, ответственных за осуществление управления инновационной педагогической деятельностью внутри сетевого объединения, а также объемы их полномочий в указанной сфере.

5. Механизмы мотивации и стимулирования инновационной деятельности коллективов МБДОУ

В этом разделе необходимо подробно охарактеризовать, какие именно механизмы будут использоваться для нематериальной мотивации и поощрения инновационной деятельности коллективов МБДОУ. Это могут быть почетные грамоты, вручаемые руководством сети, лучшим педагогам-инноваторам, присвоение званий «педагог-наставник в сфере инновационной деятельности» и др.

Также в данном разделе следует определить механизмы и порядок материально-денежного стимулирования успешных педагогов-инноваторов, в частности, в части назначения регулярных или периодических выплат, премий, бонусов за успехи в инновационной педагогической деятельности, выделение дополнительного финансирования инновационных проектов из фондов сети МБДОУ «Детство» и др.

6. Порядок отбора инновационных педагогических проектов

В этом разделе следует последовательно закрепить принципы и порядок отбора инновационных педагогических идей для их дальнейшего развития в инновационные проекты. Данный раздел должен включать в себя единый для всех ДОУ и закрытый перечень таких принципов, а также

календарное планирование инновационной деятельности – от выдвижения инновационной идеи, ее обсуждения, концептуализации, обоснования, презентации до оценки и окончательного отбора для дальнейшей реализации. Это позволит уровнять условия осуществления инновационной деятельности всех педагогов детских садов сети, снизить риск нарушения сроков запуска инновационных проектов и пр.

7. Порядок участия инновационных проектов в конкурсах

Для педагогов-инноваторов очень важно, чтобы об их успешном опыте педагогической деятельности узнала широкая общественность. В этой связи в локальном положении МБДОУ «Детство» необходимо определить порядок проведения внутрисетевых конкурсов инновационных педагогических проектов, а также дальнейшего выдвижения успешных проектов на внешние конкурсы районного, городского, областного и всероссийского уровня. Закрепление таких положений в едином документе позволит педагогам-инноваторам перспективы дальнейшего продвижения и публичной презентации своих инновационных идей.

8. Порядок формирования банка данных педагогических инноваций

В настоящее время внутри сетевого объединения МБДОУ «Детство» уже ведется работа по формированию единого для всех учреждений сети банка данных успешного педагогического опыта. Однако единый порядок формирования, а также обеспечения доступа к материалам этого банка данных пока в МБДОУ не установлен и не регламентирован. В то же время, поскольку любая педагогическая инновация является авторской разработкой, она нуждается в правовой защите от несанкционированного доступа и в регламентации правил ее использования. Следовательно, такой раздел в Положении позволит защитить авторские права педагогов-инноваторов и в то же время установить цивилизованные правовые основания и пределы использования их инновационных педагогических наработок.

Как представляется, принятие Положения об инновационной деятельности МБДОУ Детский сад «Детство» и закрепление в нем

описанных выше положений позволит создать прочную правовую основу для осуществления инновационной педагогической деятельности в МБДОУ «Детство» на современных основаниях с учетом потребностей всех заинтересованных сторон (дети, педагоги, родители).

Вторым важным шагом в направлении совершенствования управления инновационной педагогической деятельностью в МБДОУ «Детство» должно стать утверждение единой управленческой модели с учетом специфики работы организации в сетевом формате взаимодействия.

Как было показано в работе, базовая модель управления инновационной деятельностью включает в себя 7 основных этапов. В целом, эта модель применима к любым форматам ДОУ, однако в детских садах, функционирующих в сетевом формате, данная модель должна уточнять с учетом особенностей данного формата.

Предлагаемая модифицированная модель управления инновационной деятельностью в сетевом объединении МБДОУ «Детство» представлена ниже (рис. 8).

Как показано на рис. 8, применительно к сети МБДОУ «Детство» целесообразно внутри самой модели управления инновационной деятельностью прописать лиц, ответственных на разных управленческих уровнях, за осуществление мероприятий того или иного этапа управленческой деятельности по разработке и реализации педагогических инноваций. Такое закрепление обязанностей и ответственности позволит эффективно вести контроль, дисциплинировать участников инновационного процесса, определять объем ответственности каждого из задействованных в процессе лиц.

Важно отметить, что в рамках модифицированной модели учтена специфика сетевого формата работы объединения детских садов МБДОУ «Детство», в частности, наличие внутри сети команды управленческих консультантов. Они должны стать сквозными участниками процесса управления инновационной деятельностью в МБДОУ.

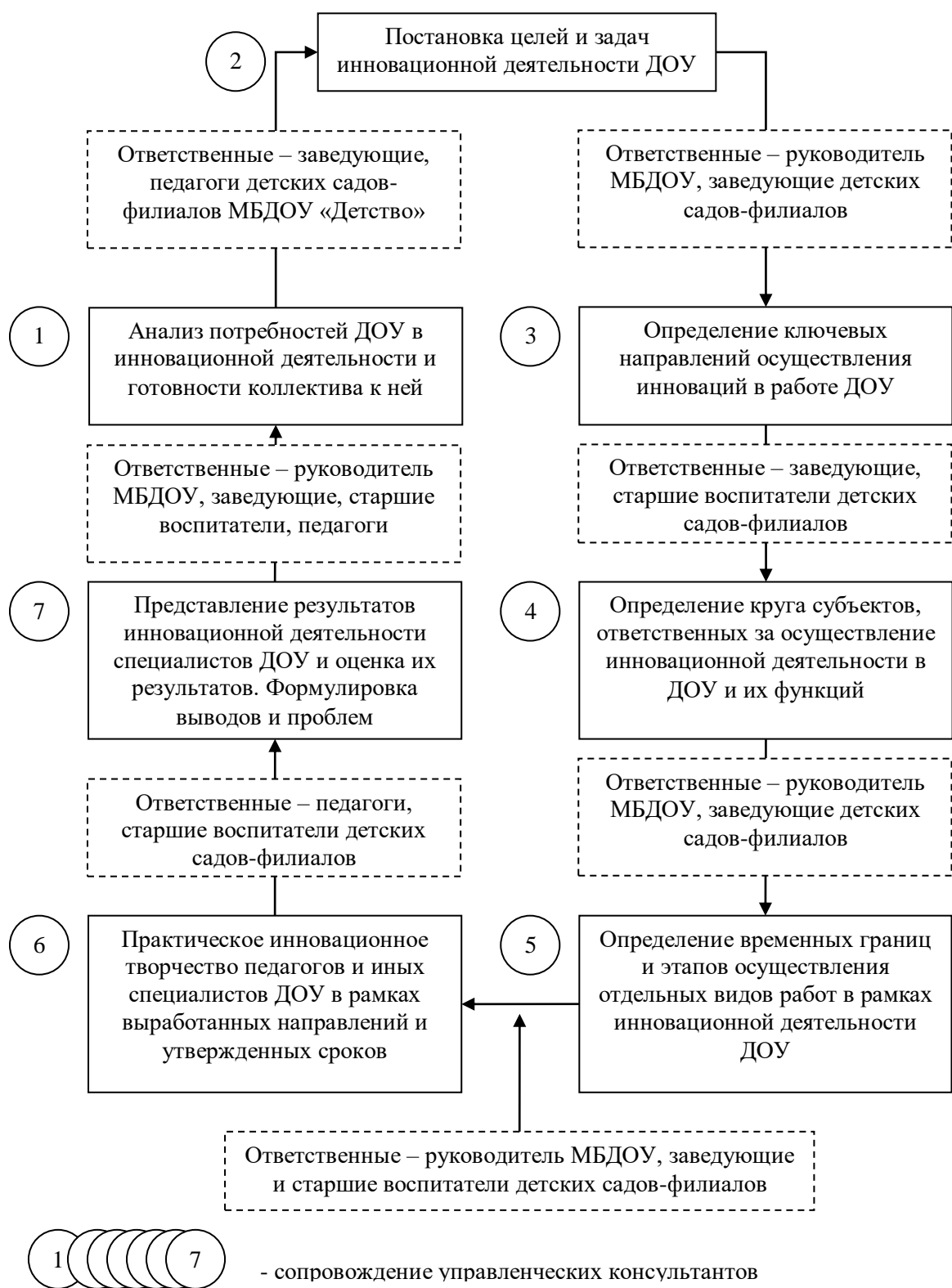


Рис.8. Модифицированная модель управления инновационной педагогической деятельностью в МБДОУ «Детство» с учетом особенностей сетевого взаимодействия⁷

⁷ Составлено автором.

Основная функция управленческих консультантов – консультативное сопровождение процесса управления инновационной деятельностью в МБДОУ на всех ее этапах, оказание помощи в разрешении возникающих трудностей, поиске путей решения проблем и т.д.

Предложенная выше модифицированная модель управления инновационной педагогической деятельностью в МБДОУ «Детство» призвана обеспечить единообразие понимания сущности управления инновационным процессом в детских садах сети всеми руководителями ДОУ, старшими воспитателями, педагогами. Ее целесообразно закрепить в едином для всей сети документе – Положении об инновационной деятельности МБДОУ Детский сад «Детство».

Третья рекомендация по совершенствованию управления инновационной деятельностью коллективов МБДОУ «Детство» связана с изменением (расширением) состава показателей и критериев, используемых для определения размера стимулирующих выплат детским садам сети (представлен в таблице 6).

Как отмечалось, в этом перечне показателей отсутствуют баллы за ведение инновационной деятельности, за инновационную активность.

Между тем, именно инновационная деятельность ДОУ позитивно влияет на работу учреждений сети, всего сетевого объединения в целом, на его имидж в глазах потребителей дошкольных образовательных услуг, педагогической общественности района, города, региона и др.

Поэтому предлагается соответствующим образом дополнить существующий перечень критериев с учетом того, насколько активно коллектив ДОУ занимается педагогическими инновациями. Модифицированный перечень показателей и критериев, а также предложения по их балльной оценке представлены в таблице 7.

Таблица 7. Модифицированный перечень показателей и критериев для определения размера стимулирующих выплат ДОО сети МБДОУ «Детство» с учетом активности ведения инновационной деятельности⁸

| Показатели и критерии | Количество баллов |
|--|-------------------------|
| 1. Педагоги | |
| Количество педагогических часов | |
| Посещаемость воспитанников | |
| от 65% до 74% | 7 |
| от 75% до 84% | 15 |
| более 85% | 23 |
| Участие филиала в профессиональном конкурсе «Воспитатель года» района | 5 |
| города | 7 |
| области, региона, РФ | 10 |
| Наличие статуса региональной или федеральной площадки | |
| Участие в профессиональных конкурсах (дети) | |
| района | 5 |
| города | 7 |
| области, региона, РФ | 10 |
| Участие в профессиональных конкурсах (педагоги) | |
| района | 5 |
| города | 7 |
| области, региона, РФ | 10 |
| 2. Младшие воспитатели | |
| Посещаемость воспитанников | |
| от 65% до 74% | 7 |
| от 75% до 84% | 15 |
| более 85% | 23 |
| Среднее арифметическое между количеством штатных единиц и количеством работников | |
| 3. Младший обслуживающий персонал | |
| Посещаемость воспитанников | |
| от 65% до 74% | 7 |
| от 75% до 84% | 15 |
| более 85% | 23 |
| Среднее арифметическое между количеством штатных единиц и количеством работников | |
| 4. Инновационная активность коллектива ДОО | |
| Количество реализуемых инновационных педагогических проектов на текущий период | 2 (за каждый проект) |
| Количество инновационных проектов, допущенных к участию в конкурсах за последние 3 года | 3 (за каждый проект) |
| Количество успешных инновационных проектов, ставших победителями в конкурсах за последние 3 года | 5 (за каждый проект) |

⁸ Составлено автором

Таким образом, существующий перечень показателей и критериев для определения размера стимулирующих выплат ДОО сети МБДОУ «Детство» предлагается расширить разделом 4 и модифицировать с учетом активности ведения инновационной деятельности в детских садах сетевого объединения. Такой подход позволит установить взаимосвязь между объемами стимулирования труда специалистов ДОО и уровнем и качеством их инновационной педагогической деятельности.

Обобщая, можно сказать, что все предложенные мероприятия по повышению эффективности управления инновационной деятельностью коллектива ДОО позволят комплексно усовершенствовать организационно-педагогические условия ведения такой деятельности в сетевом объединении МБДОУ «Детство», повысить инновационную активность коллективов детских садов, входящих в сеть.

Выводы по главе 2

Итак, проведенная опытно-поисковая работа показала следующее.

В настоящее время в МБДОУ Детский сад «Детство» д/с №536 созданы хорошие условия для развития инновационной деятельности ДОО в условиях реализации ФГОС ДО нового поколения. Функционирование учреждения в рамках сетевого объединения МБДОУ «Детство», грамотно организованная структура управления учреждениями сети, хороший кадровый состав, успешный опыт разработки и внедрения педагогических инноваций позитивно влияют на инновационный потенциал учреждения. Однако есть слабые стороны, прежде всего, связанные со старением материально-технической базы учреждения, недостаточной оснащенностью ДОО современными технологиями, в т.ч. ИКТ, недостаточной долей специалистов с высшим педагогическим образованием в учреждении и иные факторы, которые создают риски снижения инновационного потенциала д/с № 536.

Анализ показал, что актуальной задачей учреждения является формирование современных организационно-педагогических условий повышения инновационной активности педагогического коллектива ДООУ и выработки актуальной модели управления инновационной деятельностью учреждений на уровне всей сети МБДОУ «Детство».

Проведенный анализ инновационной педагогической деятельности МБДОУ Детский сад «Детство» - д/с №536 показал ее активность. Выявлено, что основной формой реализации инновационной деятельности являются педагогические проекты. Каждый проект претворяется в жизнь ДООУ, как правило, с задействованием в нем всех субъектов образовательного процесса – детей, педагогов и родителей. Апробация инновационных педагогических проектов осуществляется в течение одного или нескольких календарных периодов, после чего проводится оценка их эффективности и результатов. Все результаты инновационной деятельности доводятся до внутренней общественности детского сада, до педагогического сообщества внутри объединения МБДОУ «Детства», а далее – презентуются в рамках районных, городских, областных и иных мероприятий. Успешные инновационные проекты подразумевают обмен педагогическим опытом, проведение мастер-классов для специалистов других ДООУ, выдвигаются на конкурсы и пр.

Управленческий анализ показал, что в МБДОУ «Детство» сложилась уровневая система управления инновационной педагогической деятельностью. Она осложнена сетевым форматом работы МБДОУ. В анализе выявлена эффективность управления инновационной деятельностью педагогов в МБДОУ Детский сад «Детство» в условиях сетевого взаимодействия и реализации ФГОС ДО нового поколения. Однако при этом были определены недостатки существующей управленческой модели, требующие решения.

В главе предложены мероприятия по повышению эффективности управления инновационной деятельностью коллектива ДООУ с учетом выявленных проблем, которые, как ожидается, позволят комплексно

усовершенствовать организационно-педагогические условия ведения инновационной педагогической деятельности в сетевом объединении МБДОУ «Детство», повысить инновационную активность коллективов детских садов, входящих в сеть.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, в магистерской работе было проведено исследование теоретических основ и практического опыта управления инновационной деятельностью коллектива дошкольной образовательной организации в условиях реализации федеральных образовательных стандартов дошкольного образования нового поколения. По итогам исследования можно сделать ряд выводов.

Инновации сегодня – неотъемлемый элемент системы дошкольного образования России. Потребность в педагогической инноватике в системе дошкольного образования обусловлена модернизацией всей социально-экономической жизни страны и общества, а также новыми требованиями современного образовательного законодательства, в частности, требованиями ФГОС ДО нового поколения.

Инновации в дошкольном образовании делятся на две большие группы – научно-технические и социальные. Главная роль в ДОУ отводится социальным инновациям, специфика которых состоит в том, что они предполагают не просто осуществление значимых изменений в тех или иных звеньях, но и закрепление новых социокультурных норм и образцов в сознании и поведении человека (учащегося, педагога, управленца).

Разработка, внедрение и использование инноваций сегодня в ДОУ России являются не единичными действиями. Они носят системный и регулярный характер. Поэтому специалисты говорят об инновационной деятельности ДОУ.

Инновационная деятельность в системе дошкольного образования представляет собой особый вид педагогической деятельности, творческий процесс по планированию и реализации педагогических новшеств, направленных на повышение качества образования, как социально-педагогический феномен, отражающий творческий потенциал педагога.

Инновационная деятельность в ДООУ сегодня осуществляется по различным направлениям. Это могут быть технико-технологические, организационно-управленческие или содержательные инновации. Как правило, сегодня ДООУ идут сразу по нескольким путям, что позволяет сделать инновационную деятельность комплексной и разнонаправленной.

Управление инновационной деятельностью в ДООУ носит уровневый характер (выделяется 4 основных уровней управления инновациями).

Инновационная деятельность дошкольной образовательной организации представляет собой не единичный акт, а целостный процесс, который развивается по определенным этапам и позволяет ДООУ перейти на более качественную ступень своего развития в процессе создания, разработки, освоения, использования и распространения педагогических инноваций (новых технологий, методов, методик ведения педагогической деятельности, освоения программ и т.д.).

Опытно-поисковой площадкой для проведения исследования в магистерской работе стал МБДООУ Детский сад «Детство» - д/с №536.

Анализ работы ДООУ показал, что в нем созданы хорошие условия для развития инновационной деятельности ДООУ в условиях реализации ФГОС ДО нового поколения. Функционирование учреждения в рамках сетевого объединения МБДООУ «Детство», грамотно организованная структура управления учреждениями сети, хороший кадровый состав, успешный опыт разработки и внедрения педагогических инноваций позитивно влияют на инновационный потенциал учреждения. Однако есть слабые стороны, прежде всего, связанные со старением материально-технической базы учреждения, недостаточной оснащенностью ДООУ современными технологиями, в т.ч. ИКТ, недостаточной долей специалистов с высшим педагогическим образованием в учреждении и иные факторы, которые создают риски снижения инновационного потенциала д/с № 536.

Анализ выявил, что актуальной задачей учреждения является формирование современных организационно-педагогических условий

повышения инновационной активности педагогического коллектива ДООУ и выработки актуальной модели управления инновационной деятельностью учреждений на уровне всей сети МБДОУ «Детство».

Проведенная оценка инновационной педагогической деятельности МБДОУ Детский сад «Детство» - д/с №536 показала ее активность. Выявлено, что основной формой реализации инновационной деятельности являются педагогические проекты. Каждый проект претворяется в жизнь ДООУ, как правило, с задействованием в нем всех субъектов образовательного процесса – детей, педагогов и родителей. Апробация инновационных педагогических проектов осуществляется в течение одного или нескольких календарных периодов, после чего проводится оценка их эффективности и результатов. Все результаты инновационной деятельности доводятся до внутренней общественности детского сада, до педагогического сообщества внутри объединения МБДОУ «Детства», а далее – презентуются в рамках районных, городских, областных и иных мероприятий. Успешные инновационные проекты подразумевают обмен педагогическим опытом, проведение мастер-классов для специалистов других ДООУ, выдвигаются на конкурсы и пр.

Управленческий анализ выявил, что в МБДОУ «Детство» сложилась уровневая система управления инновационной педагогической деятельностью. Она осложнена сетевым форматом работы МБДОУ. В анализе выявлена эффективность управления инновационной деятельностью педагогов в МБДОУ Детский сад «Детство» в условиях сетевого взаимодействия и реализации ФГОС ДО нового поколения. Однако при этом были определены недостатки существующей управленческой модели, требующие решения.

В магистерской диссертации по итогам анализа предложены следующие мероприятия по повышению эффективности управления инновационной деятельностью коллектива ДООУ с учетом выявленных проблем:

- разработать внутреннюю нормативно-правовую базу для осуществления инновационной педагогической деятельности в МБДОУ, для этого принять локальный акт – Положение об инновационной деятельности МБДОУ Детский сад «Детство»;
- закрепить в документации МБДОУ модифицированную модель поэтапного управления инновационной деятельностью с учетом особенностей сетевого взаимодействия входящих в сеть МБДОУ «Детство» детских садов-филиалов;
- включение в существующую модель стимулирования труда коллективов ДОУ критериев, связанных с инновационной активностью ДОУ и разработкой инновационных проектов.

Как ожидается, реализация системы предложенных мероприятий позволят комплексно усовершенствовать организационно-педагогические условия ведения инновационной педагогической деятельности в сетевом объединении МБДОУ «Детство», повысить инновационную активность коллективов детских садов, входящих в сеть.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 г. № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» // Режим доступа: [Консультант плюс].
2. Положение о Комиссии по распределению стимулирующих выплат работникам Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения – детского сада «Детства» от 09.01.2018 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://538.tvoysadik.ru/files/ts538_new/f1660d4cebe3fba13eb308840433e090.pdf (дата обращения: 10.09.2018).
3. Положение о филиале муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения – детского сада «Детство» Детского сада № 536 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://538.tvoysadik.ru/files/ts538_new/d9930ae23de3bfa0af0d4e4f50a038b8.pdf (дата обращения: 10.09.2018).
4. Лицензия на право ведения образовательной деятельности №13648 от 02.03.2011 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://538.tvoysadik.ru/images/ts538_new/NR542a93bdfc3fd8caa2e5f74a1b426172.jpeg (дата обращения: 10.09.2018).
5. Устав муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения – детского сада «Детство» (новая редакция) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://538.tvoysadik.ru/files/ts538_new/f8081eb686def0742dfde3c6d8fb6b97.pdf (дата обращения: 10.09.2018).
6. Артамонова Е.И. Инновационные идеи в развитии дошкольного отечественного образования // Инновации в управлении дошкольным образовательным учреждением (из опыта работы муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения «Центр развития

ребенка – детский сад №111» г. Сыктывкара) // Вестник Управления дошкольного образования администрации МО ГО «Сыктывкар». 2013. №2. С. 4-9.

7. Ахунзянова З.Т. Инновации в дошкольном образовании посредством электронных образовательных ресурсов (ЭОР) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://edu.tatar.ru/upload/images/files> (дата обращения: 10.09.2018).

8. Баранчеев В.П. Управление инновациями. М.: Академия, 2014. 34 с.

9. Бареев Т.Ф. Сущность и границы использования понятия «инновация» // Экономические науки. 2012. №8. С. 17-19.

10. Белая К. Ю. Инновационная деятельность в дошкольном образовательном учреждении. М. : Сфера, 2005. С. 24-29.

11. Белкина В.Н. Традиции и инновации в дошкольном образовании // Ярославский педагогический вестник. 2016. №6. С.25-28.

12. Березина Г.А. Инновационная деятельность ДООУ в условиях ФГОС [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://romashka-mdou3.ru/doc/innovacionnye-podhody.pdf> (дата обращения: 20.08.2018).

13. Бондаренко Г.П. Организация инновационной деятельности в ДООУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://oskoliro.ru/static/metod/mmo/21dou/05st_vosp/vpomuch/vystuplenie.pdf (дата обращения: 10.09.2018).

14. Венский В.Л. Инновации: сущность, содержание и классификация // Вестник БГУ. 2008. Серия 3. №2.

15. Витвинова Е.А. Инновации в дошкольном образовательном учреждении [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://росмедаль.рф/publication-files/516.pdf> (дата обращения: 10.09.2018).

16. Ган Н.Ю. Инновации, как путь повышения эффективности управления дошкольным образовательным учреждением [Электронный

ресурс]. – Режим доступа : http://shgpi.edu.ru/files/nauka/vestnik/2017/3_35/18.pdf (дата обращения: 10.09.2018).

17. Гилемханова Г.Ю., Гимадеева Н.П., Гужвий Л.М. Инновации в дошкольной образовательной организации // Инновации в дошкольной образовательной организации: материалы Международной заочной учебно-методической конференции. 23 июля 2015 г. / Гл. ред. М.П. Нечаев. Чебоксары: Экспертно-методический центр, 2015. 154с.

18. Гоголева Л.А. Модернизация российского образования [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://solncesvet.ru/modernizatsiya-rossiyskogo-obrazovani> (дата обращения: 10.08.2018).

19. Гончарова Е.В., Телегина И.С. Инновационная деятельность в дошкольном образовательном учреждении. Нижневартовск: Издательство Нижневартовского гос. ун-та, 2013. 126 с.

20. Григорьева С.Г. К проблеме инновационной деятельности педагога в современных условиях [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/12/20/1270386070/9-12.pdf>.

21. Данилин П., Крышталь Н. Инновационный путь России. М.: Европа, 2008. 213с.

22. Докторович А.Б. Социальные инновации и развитие трудового потенциала стран СНГ [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://iee.org.ua/files/alushta/40-doktorovich-soc_innov_i_razv.pdf.

23. Дошкольное образование в современном мире: Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 10 июня 2014 г.) / Под ред. В. И. Ребровой. СПб., 2014. 172 с.

24. Дошкольное образование: инновации, перспективы развития / Под науч. ред. Л.В. Трубайчук. Челябинск: Изд-во Челяб. гос. пед. ун-та, 2014. 269 с.

25. Завлин П.Н. Основы инновационного менеджмента. М.: АСТ, 2014. 47 с.

26. Зейналов Г.Г.О., Костина Р.Г. Современное образование и инновационное развитие России // Теория и практика общественного развития. 2011. № 1. С. 46-49.

27. Ильясов Д. Ф. Управленческое содействие педагогам в осуществлении инновационной деятельности / Д. Ф. Ильясов, Г. В. Яковлева. Челябинск : Образование, 2004. С. 42-49.

28. Инновации в дошкольной образовательной организации: Материалы Международной заочной учебно-методической конференции. 23 июля 2015 г. Чебоксары: Экспертно-методический центр, 2015. 224 с.

29. Инновации в дошкольном образовании – веление времени! [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ds156.detsad.tver.ru/wp-content/uploads> (дата обращения: 10.09.2018).

30. Инновации в образовании: опыт реализации. Инновации в управлении. Инновации в воспитательной и внеурочной деятельности. Использование инновационных технологий в ОО: материалы VII межрегиональной заочной научно-практической конференции г. Кемерово, февраль 2016 года. Кемерово: МБОУ ДПО «Научно-методический центр», 2016. 363 с.

31. Инновационная деятельность в дошкольных образовательных учреждениях: Материалы VI Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. Г.П. Новиковой. Ярославль; М.: Издательство «Канцлер», 2013. 243с.

32. Инновационные процессы в дошкольном образовании: совершенствование практики сетевого взаимодействия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mdou39lk.lbihost.ru/wp-content/uploads/sites/656/2017/11/инновационные-процессы-в-дошкольном-образовании.pdf> (дата обращения: 10.09.2018).

33. Инновационные технологии в ДОУ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://7sad.ru/wp-content/uploads/2017/03/Innovatsionnye-tehnologii-v-DOU.pdf> (дата обращения: 20.08.2018).

34. Князев А.А. Феномен инновации: сущность и формы проявления // Вестник СамГУ. 2011. №10 (91).
35. Коммерческая оценка инвестиций / Под общ. ред. д. э. н. В.Е. Есипова. М.: Кнорус, 2012. 698 с.
36. Коржова Т.С. Опыт работы «Инновационные подходы в развитии познавательной активности детей раннего и младшего дошкольного возраста» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zaozerskdou4.com.ru/wp-content/uploads/2016/03/> (дата обращения: 10.09.2018).
37. Котлярова И. О. Инновации в образовательных учреждениях. Челябинск : Образование, 1998. С. 32-45.
38. Котлярова И. О. Систематизация управления инновациями в образовательном учреждении / Под ред. Г. Н. Серикова. Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 1998. 145с.
39. Кузовенко Е.С. Инновационная деятельность в ДОУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://edu.mari.ru/mouo-yoshkarola/dou11/DocLib23> (дата обращения: 10.09.2018).
40. Лазарев В.С., Мартиросян Б.П. Педагогическая инноватика: объект, предмет и основные понятия // Педагогика. 2004. № 4.
41. Лазарев В.С. О готовности педагога ДОУ к инновационной деятельности // Инновации в управлении дошкольным образовательным учреждением (из опыта работы муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения «Центр развития ребенка – детский сад №111» г. Сыктывкара) // Вестник Управления дошкольного образования администрации МО ГО «Сыктывкар». 2013. №2. С. 9-13.
42. Лебедева Н.М., Ясин Е.Г. Культура и инновации: к постановке проблемы // Форсайт. 2009. №2(10).
43. Лебедева С.С., Маневцова Л.М. Управление инновационным дошкольным образовательным учреждением в условиях социального партнерства. СПб., 2005. С. 32-39.

44. Линник Н.М. Инновационная деятельность ДООУ в контексте Федеральных государственных требований // Дошкольная педагогика. 2011. №10. С. 14-16.
45. МБДОУ «Детство». Руководство. Педагогический (научно-педагогический) состав [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://dsdetstvo.ucoz.ru/index/rukovodstvo_pedagogicheskij_nauchno_pedagogicheskij_sostav/0-41 (дата обращения: 10.09.2018).
46. Митрачкова М.В. Инновационная деятельность в ДООУ в соответствии с ФГОС [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://oer.ds83fr-spb.caduk.ru/DswMedia/mitrachkovamvinnovacionnayadeyatelnost-vdou.pdf> (дата обращения: 20.08.2018).
47. Модернизация российского образования: документы и материалы / Ред. Э.Д. Днепров. М.: ГУ ВШЭ, 2002. 265с.
48. Молчанов С. Г. Организация инновационной методической работы в дошкольном образовательном учреждении / С. Г. Молчанов, Г. В. Яковлева. Челябинск : Челяб. гос. ун-т, 2005. С. 146-159.
49. Молчанов С. Г. Условия организации самообразования педагогов инновационного дошкольных образовательных учреждений / С. Г. Молчанов, Г. В. Яковлева. Челябинск : ИУМЦ «Образование», 2005. 324с.
50. Назарова В.М. Управление инновационными процессами в ДООУ // Управление ДООУ. 2005. № 6. С. 55-59.
51. Найденова З.Г. Развитие инновационных процессов в региональной системе образования // Человек и образование. 2009. С.24-29.
52. Найн А. Я. Инновации в образовании. Челябинск: ГУ ПТО адм. Челяб. обл.; Челяб. фил. ИПО МО РФ, 1995. 131с.
53. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования / Под ред. Е.С. Полат. М. : Академия, 2010. С. 122-129.
54. Отчет о результатах самообследования муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения – детского сада «Детство» детского сада № 536 за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим

доступа : <https://538.tvoysadik.ru/sveden/document> (дата обращения: 10.09.2018).

55. Портер М. Конкуренция. М.: Право, 2016. 158 с.

56. Проект «Мотивирование и стимулирование профессионального роста педагогов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://infourok.ru/proekt-modelirovanie-i-stimulirovanie-professionalnogo-rosta-pedagogov-1576135.html> (дата обращения: 10.09.2018).

57. Сечина Л.П. Инновационная деятельность ДОО как ресурс повышения качества дошкольного образования в рамках ФГОС ДО [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://wiki.stavcdo.ru/images/8/85/Sechina4konf.pdf> (дата обращения: 10.09.2018).

58. Сластенин В. А. Педагогика: инновационная деятельность / В. А. Сластенин, Л. С. Подымова. М.: Магистр, 1997. 245с.

59. Соловьева Т. В. Проектный подход к созданию механизма внебюджетного финансирования дошкольного учреждения [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://nsportal.ru/detskiy-sad/upravlenie-dou/2012/07/24/proektnyy-podkhod-k-sozdaniyu-mekhanizma-vnebyudzhethnogo> (дата обращения: 10.09.2018).

60. Стакнева Н.Г. Эффективный менеджмент по созданию мотивации труда педагогов ДОУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://наше-подмосковье.рф.html/archive/2017/projects/7370> (дата обращения: 10.09.2018).

61. Стахова И.В. Инновационные формы работы с детьми младшей группы // Инновации в дошкольной образовательной организации: материалы Международной заочной учебно-методической конференции. 23 июля 2015 г. / Гл. ред. М.П. Нечаев. Чебоксары: Экспертно-методический центр, 2015. С. 13-21.

62. Тагирова Ш.В. Инновационное развитие образования в России // Власть. 2009. № 4. С. 106-108.

63. Традиции и инновации в педагогическом образовании : сборник научных трудов III Международного круглого стола (Екатеринбург, 8 апреля 2017 г.) / Науч. ред. Ю. Н. Галагузова. Екатеринбург : Урал. гос. пед. ун-т, 2017. 272 с.

64. Традиции, задачи и перспективы развития дошкольного образования : материалы Междунар. науч.-практ. конф., 2-4 июня 2011 г. / Под ред. М.Н. Дементьевой, О.С. Ушаковой, Е.В. Савушкиной. Рязань : Ряз. гос. ун-т им. С. Есенина, 2011. 336 с.

65. Третьяков П. И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам / П. И. Третьяков, К. Ю. Белая. М., 2003. С. 39-41.

66. Управление инновациями в современном дошкольном образовательном учреждении / Г. В. Яковлева, Г. А. Сапожникова, О. Н. Мирошниченко, Л. И. Филиппова, И. А. Мальцева. Челябинск: Цицеро, 2013. С. 4-9.

67. Филиал МБДОУ – Детского сада «Детство» Детский сад № 536. Сведения об образовательной организации. Руководство. Педагогический (научно-педагогический) состав [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://538.tvoysadik.ru/sveden/employees> (дата обращения: 10.09.2018).

68. Хомерики О.Г., Поташник, М.М., Лоренсов, А.В. Развитие школы как инновационный процесс. М.: Новая школа, 2007. 267с.

69. Хуторской А.В. Педагогическая инноватика. М.: Педагогика, 2008. С. 56-59.

70. Шамсуллина М. Н. Инновации в дошкольном образовании // Педагогические науки. 2015. № 3. 167с.

71. Яковлева Г. В. Управление инновациями в современном дошкольном образовательном учреждении / Г. В. Яковлева, Г. А. Сапожникова, О. Н. Мирошниченко, Л. И. Филиппова, И. А. Мальцева. Челябинск : Цицеро, 2013. С. 35-36.